

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Evaluace vzdělávání vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení

Evaluation of education of selected educational events in Medical facility shall

Bc. Martina Racková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Evaluace vzdělávání vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 03. 05. 2020

Tímto si dovoluji vyjádřit své poděkování doc. PhDr. Janě Šafránkové, CSc. za čas, vstřícnost a zejména za cenné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce. Zároveň děkuji všem účastníkům dotazníkového šetření a rozhovorů, za jejich čas i ochotu spolupracovat a rovněž všem pracovníkům Odboru vzdělávání v rámci fakultní nemocnice. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, která mě po celou dobu studia maximálně podporovala.

ABSTRAKT

Tématem diplomové práce je evaluace vzdělávání ve zdravotnickém zařízení. Cílem práce je zhodnotit evaluaci vzdělávání vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení a na základě získaných poznatků navrhnout změny evaluace těchto vzdělávacích aktivit. V teoretické části, která je rozdělena do tří kapitol, je v úvodní kapitole specifikován pojem lidské zdroje, jejich vzdělávání a rozvoj od identifikace vzdělávacích potřeb, jejich plánování až po realizaci. Dále je zmíněna důležitost manažerů při řízení a vzdělávání lidských zdrojů a následném procesu evaluace. Druhá kapitola vymezuje pojem evaluace, včetně jednotlivých modelů následné evaluace, která tvoří klíčovou zdrojovou informaci o efektivitě vybraných vzdělávacích programů. Pojem efektivita je zde také objasněn. Třetí kapitola se zabývá vzděláváním ve zdravotnických zařízeních se zaměřením na fakultní nemocnice. Jsou zde vymezena jeho specifika, která musí být zohledněna zejména v souladu s platnou právní úpravou. Jsou nastíněny možnosti vzdělávání ve fakultních nemocnicích z hlediska obsahu a cílových skupin. V praktické části je charakterizováno konkrétní zdravotnické zařízení, jsou zde zmíněny interní postupy vybrané fakultní nemocnice v oblasti vzdělávání stanovené závaznými dokumenty, popsán proces evaluace konkrétních vzdělávacích aktivit včetně způsobu financování. Výzkumné šetření je zaměřeno na vybrané vzdělávací akce a je realizováno prostřednictvím sekundární analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovorů. V závěru práce jsou shrnuty výsledky šetření a uvedena doporučení pro management zdravotnického zařízení, která jsou zaměřena na změny související s doposud probíhajícím evaluačním procesem vybraných vzdělávacích akcí.

KLÍČOVÁ SLOVA

zdravotnické zařízení, lidské zdroje, řízení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, evaluace, efektivita

ABSTRACT

The topic of this thesis is the evaluation of education in a healthcare facility. The aim of the thesis is to evaluate selected educational events in a healthcare facility and to propose changes in educational activities based on the acquired knowledge. In the theoretical part, which is divided into three chapters, the introductory chapter identifies the concept of human resources and its development from the identification of educational needs, from planning to implementation. The importance of managers in the management and education of human resources and the subsequent evaluation process is also mentioned. The second chapter defines the concept of evaluation, including individual models of subsequent evaluation, which constitute a key source of information on the effectiveness of selected educational programs. The concept of efficiency is also clarified here. The third chapter deals with education in medical facilities with a focus on teaching hospitals. Its specifics are defined here, which must be taken into account in particular in accordance with the applicable legislation. The possibilities of education in teaching hospitals in terms of content and target groups are outlined. The practical part characterizes a specific medical facility, with the mention of internal procedures of a selected teaching hospital in the field of education set by binding documents, describing the process of evaluation of specific educational activities, including the method of financing. The research survey is focused on selected educational events and is carried out through a secondary analysis of documents, a questionnaire survey and an interviews. At the end of the thesis, the results of the survey are summarized and recommendations for the management of medical facilities are given, which are focused on changes related to the ongoing evaluation process of selected educational events.

KEYWORDS

medical facility, human resources, management, education and employee development, evaluation, efficiency

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 7 |
| 1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | 9 |
| 1.1 Lidské zdroje a vzdělávání | 9 |
| 1.2 Role manažerů v procesu vzdělávání a evaluace | 13 |
| 1.3 Vzdělávací akce | 17 |
| 2 Evaluace a efektivita ve vzdělávání | 21 |
| 2.1 Evaluace | 21 |
| 2.2 Modely a nástroje evaluace | 25 |
| 2.3 Efektivita | 32 |
| 3 Zdravotnické zařízení | 38 |
| 3.1 Obecná specifika | 38 |
| 3.1.1 Fakultní nemocnice | 39 |
| 3.2 Vzdělávání ve fakultních nemocnicích | 40 |
| 3.3 Druhy vzdělávání ve fakultních nemocnicích | 42 |
| 3.4 Shrnutí teoretické části | 48 |
| 4 Výsledky výzkumného šetření | 55 |
| 4.1 Pilotní výzkum | 55 |
| 4.2 Popis organizace vzdělávání a evaluačního procesu ve vybraném zdravotnickém zařízení | 59 |
| 4.3 Sekundární obsahová analýza evaluačních dotazníků | 63 |
| 4.3.1 Obsahová analýza dokumentů z jazykových kurzů | 63 |
| 4.3.2 Obsahová analýza dokumentů z kurzu Ochrana měkkých cílů | 69 |
| 4.4 Shrnutí sekundární obsahové analýzy dotazníků zpětné vazby | 72 |
| 4.5 Obsahová analýza řídicí dokumentace dalších fakultních nemocnic | 74 |

| | | |
|--|--|-----|
| 4.6 | Výsledky dotazníkového šetření | 75 |
| 4.6.1 | Evaluační proces z pohledu účastníků kurzů..... | 81 |
| 4.6.2 | Přínos kurzů a uplatnění získaných poznatků..... | 107 |
| 4.7 | Rozhovor s manažerem vzdělávání | 112 |
| 4.8 | Shrnutí výzkumného šetření | 118 |
| Závěr..... | | 121 |
| Seznam použitých informačních zdrojů | | 129 |

Úvod

Při vyhodnocování efektivity vzdělávacích procesů je zjištěno, že až třicet procent nákladů na školení zaměstnanců vydají organizace zbytečně. Častými chybami, které tuto situaci způsobují je obvykle neznalost potřebných metodik, nekritický zápal při výběru tématu školení, který je zapříčiněn momentálními subjektivními pocity, nepromyšlená rozhodnutí nebo nedostatečná příprava a motivace účastníků. Je nutné si uvědomit, že v současné době je míra znalostí a dovedností zaměstnanců, pravděpodobně jediným skutečným aspektem, který může od sebe odlišit organizace v jednom oboru a posílit jejich konkurenceschopnost. Již dávno není zárukou toho, že si „organizace dobře stojí“ movitý či nemovitý majetek, ale jsou to znalosti, dovednosti a předpoklady pracovníků organizace. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 7-8). Jednou z možností, jak zajistit kvalitní vzdělávací akce, je správné nastavení kritérií a s tím související důsledné plánování evaluačního procesu.

Diplomová práce pojednává o vzdělávání zaměstnanců ve fakultní nemocnici a následné evaluaci konkrétních vzdělávacích akcí. Cílem práce je zhodnotit evaluaci vzdělávání vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení a na základě získaných poznatků navrhnout změny evaluace těchto vzdělávacích aktivit. Cíle má být dosaženo prostřednictvím těchto výzkumných otázek: Jak probíhá evaluace vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení a jaké nástroje evaluace jsou ve zdravotnickém zařízení využívány? Jak hodnotí účastníci vzdělávacích aktivit doposud probíhající evaluační proces? Došlo na základě evaluačního procesu ke změnám vzdělávacích aktivit a v čem tyto změny spočívaly?

Práce je rozdělena na část teoretickou vycházející z odborné literatury a praktickou tvořící výzkumnou část. Teoretická část je zaměřena na důležitost vzdělávání v organizaci, na rozvoj zaměstnanců, kdy kvalifikovaní zaměstnanci, zvyšují výkonnost a rozvoj každé organizace. Je zde zahrnut proces vzdělávání počínaje identifikací, plánováním, realizací a následným vyhodnocením vzdělávací akce. Jedna z kapitol popisuje možnosti vzdělávání a jejich formu. V praktické části diplomové práce není prováděna evaluace vzdělávání jako takového, ale je hodnoceno, jak evaluační proces probíhá ve vybraném zdravotnickém zařízení. Z tohoto důvodu v rámci zjišťování kvality evaluačního procesu, je na místě zmínit důležitost manažerů při řízení lidských zdrojů a procesu evaluace. Také jsou zmíněny

současné trendy ve vzdělávání z pohledu řízení managementu a lidských zdrojů. Dále je popsána důležitost evaluačního procesu, a jaké techniky evaluace je možné využívat. Evaluace je klíčový nástroj pro zjišťování efektivity vzdělávání, která je v diplomové práci specifikována společně s uvedením možností, jak efektivitu zjistit a jaká jsou úskalí při jejím následném určení. Praktická část je zaměřena na evaluaci dvou vzdělávacích akcí, kterými je výuka cizích jazyků a Ochrana měkkých cílů, zahrnující i kurz sebeobrany a mentální trénink se zaměřením na stresové a krizové situace. Evaluační proces je srovnán s teoretickými východisky, kdy je registrováno několik přístupů k hodnocení vzdělávání. Nejrozšířenější je přístup Kirkpatricka a Hamblinův přístup. Kirkpatrickův přístup z hlediska úrovně je využit v této práci v jistých částech jako komparační. Evaluační procesy jsou zmapovány rovněž ve smyslu, zda se evaluace opírá pouze o účastníky akce prostřednictvím dotazníků spokojenosti, či zda jsou k provádění hodnocení využívány i jiné nástroje, jako je například hodnocení nezávislým pozorovatelem či rozhovory s účastníky. Jsou zde popsány konkrétní techniky, ze kterých poskytovatel vzdělávání získává informace. Hodnocení evaluačního procesu výuky cizích jazyků, vychází ze statistických dat za jednotlivé roky v horizontu pěti let. Kurz Ochrany měkkých cílů a mentální trénink se zaměřením na stresové a krizové situace v horizontu jednoho roku, kdy se zmíněné školení konalo ve třech termínech. Otázkou je, zda zaznamenané údaje jsou jen mrtvými statistickými daty, či zda na daná zjištění management nemocnice reagoval konkrétními kroky. Toto je ověřeno formou dotazníkového šetření, které je zaměřeno na účastníky vzdělávacích akcí, a rozhovorem s vedoucí odboru vzdělávání. Kladené otázky v rozhovoru přímo souvisí s procesem evaluace a zjištěnými daty.

Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí nejdůležitějších zjištění a doporučení týkající se změn souvisejících s evaluačním procesem. Tato doporučení mohou sloužit jako vhodná inspirace pro realizaci dalších vzdělávacích aktivit a jejich evaluaci.

1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

1.1 Lidské zdroje a vzdělávání

Lidské zdroje mají v managementu nesporně mimořádný a zásadní význam. Jedná se o pracovníky, kteří jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou provádí na základě vlastního rozhodnutí. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

„Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem v 21. století je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat jich takových způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace.“ (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 283)

Šikýř definuje pojem lidské zdroje, který je odvozen z anglického „*human resources*“, v různých významech. Nejčastěji tímto pojmem označuje lidi pracující v organizaci, ale také označuje personální práci či personální útvar, který souvisí s vedením a řízením lidí nebo zmiňuje personalisty, kteří mají na starosti vedení a řízení zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 14)

Jakákoliv organizace či podnik mohou úspěšně existovat pouze tehdy, pokud se podaří *„nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:*

a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);

b) finanční zdroje;

c) informační zdroje;

d) lidské zdroje.“ (Koubek in Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40)

Tento proces je hlavním úkolem podnikového řízení, jejíž část tvoří i řízení lidských zdrojů se zaměřením na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Lidé tvoří nejcennější majetek organizace, kdy rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti organizací, uvádějí do pohybu ostatní zdroje a vymezují jejich využití.

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.“ (Armstrong, 2015, s. 45)

Škrla přirovnává řízení lidských zdrojů k nafukovacímu balonku. Každý balonek se musí nafukovat pomalu a opatrně, je nutné odhadnout jeho hranici elasticity, aby nepraskl. Stejně je tomu tak v případě řízení lidských zdrojů, nesmí se vyvíjet přílišný nátlak, kterým je

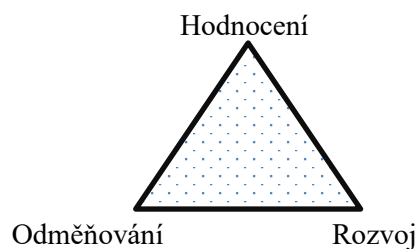
způsoben jejich kolaps. „Řízení lidských zdrojů vyžaduje znalost každého jednotlivce, jeho schopností a mezní elasticity.“ (Škrla, 2011, s. 104-105)

Je nutné zmínit rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Mnozí lidé neshledávají rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Tento rozdíl existuje a spočívá zejména v tom, že v řízení lidských zdrojů se klade důraz na zacházení s lidmi jako rozhodujícím zdrojem a je součástí procesu strategického plánování, které je v rukou vrcholového managementu, personální řízení je jakási nadhodnota a přijímá další počet akcentů, tím vytváří bohatší kombinaci zkušeností. Zjednodušeně řečeno v řízení lidských zdrojů se jedná o co nejlepší řízení lidí v zájmu organizace a personální řízení je prioritně zaměřené na pracovní sílu. Strategické řízení lidských zdrojů má být propojeno nejen s potřebami organizace, ale i s potřebami lidí, kteří v organizaci pracují. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40-45)

Jednou z personálních činností v rámci personálního řízení, kterou se organizace zabývá v souvislosti s personální strategií, je i rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Tyto činnosti „nepřímo zlepšují tvorbu hodnoty (pro jednotlivé zájmové skupiny), napomáhají vytváření a rozvoji znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, přispívají ke snadnější interakci mezi jednotlivci a skupinami v podniku a jsou motorem a základní příčinou tvorby hodnot v podniku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 49)

Hlavním úkolem personálního řízení je, aby se pracovníci v organizaci v co nejkratším časovém úseku podíleli na její prosperitě a rozvoji. Jednou ze součástí tohoto úkolu je vzdělávat pracovníky profesně i osobnostně, aby byli flexibilní, připraveni na přijímání změn, byli tvůrčí a adaptabilní. (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 289)

Výkonost zaměstnanců řídíme nejen pomocí hodnocení a odměňování, ale také jejich rozvojem. Je nutné si uvědomit, že řízení výkonnosti pomocí rozvoje je během na delší trať a jedná se o strategičtější rozměr. Rozvoj zaměstnanců úzce souvisí s hodnocením, jehož součástí je výhled do budoucnosti s tím, že je nutné si v rámci strategie rozvoje zaměstnanců ujasnit co chceme a co potřebujeme. Rozvoj rovněž úzce souvisí s odměňováním, kdy společně v mnoha firmách rozvoj a vzdělávání tvoří jednu z významných složek benefitů pro vlastní zaměstnance. (Hroník, 2007, s. 14)



Obrázek 1 Triáda řízení výkonnosti (Hroník, 2007, s. 14)

Rovněž Šikýř uvádí, že „*uplatňování pravidelného hodnocení, pobídkového odměňování nebo soustavného vzdělávání, může pozitivně působit na výkon lidí v každé organizaci*“, nicméně každá organizace se odlišuje ve svých požadavcích na výši výkonu zaměstnanců a s tím také souvisí odlišné podmínky každé organizace. (Šikýř, 2016, s. 58)

Pokud se má zvyšovat výkonnost organizace je její rozvoj a rozvoj zaměstnanců nezbytný.

Zvyšování kvalifikace pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj je součástí inovačního úsilí v organizaci. Zvyšování kvalifikace je možné provádět různými způsoby s využitím různorodých prostředků. Je rozděleno podle profesní orientace a podle individuálního nebo kolektivního přístupu. Jedná se o postupy, které je nutné sofistikovaně plánovat a finančně vyvážit. Vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace je možné provádět v rámci organizace nebo mimo organizaci. Zvyšování kvalifikace souvisí s ustálením kvalitních a talentovaných pracovníků, spočívající v motivaci a rozvoji těchto lidí, spojené s vizí organizace a budoucími potřebami. V rámci vzdělávání pracovníků může rovněž probíhat i jejich případná rekvalifikace. (Častorál, 2016, s. 96-100)

Šikýř (2016, s. 138) odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci rozděluje následovně:

- zaškolení (adaptace, orientace)
- doškolování (prohlubování kvalifikace)
- přeškolení (rekvalifikace)
- rozvoj (rozšíření kvalifikace)

Vzdělávací akce, na které je zaměřena tato práce, spadají do oblasti doškolování čili prohlubování kvalifikace a oblasti rozvoje. Přičemž v oblasti doškolování si průběžně pracovník osvojuje nové znalosti a vědomosti v souvislosti s měnícími se požadavky své

práce. Předpoklad je, aby tuto práci i nadále kvalitně vykonával. V oblasti rozvoje pracovník získává nové poznatky, dovednosti a znalosti nad rámec potřeb své současně vykonávané práce. (Šikýř, 2016, s. 138)

Hroník systematizuje vzdělávání dle jeho obsahu takto:

- funkční vzdělávání
- doplňkové funkční vzdělávání
- manažerské vzdělávání
- jazykové vzdělávání
- IT školení
- účelové vzdělávání
- školení ze zákona. (Hroník, 2007, s. 128-129)

Další možné členění vzdělávání je dle toho, zda probíhá za chodu či mimo chod.

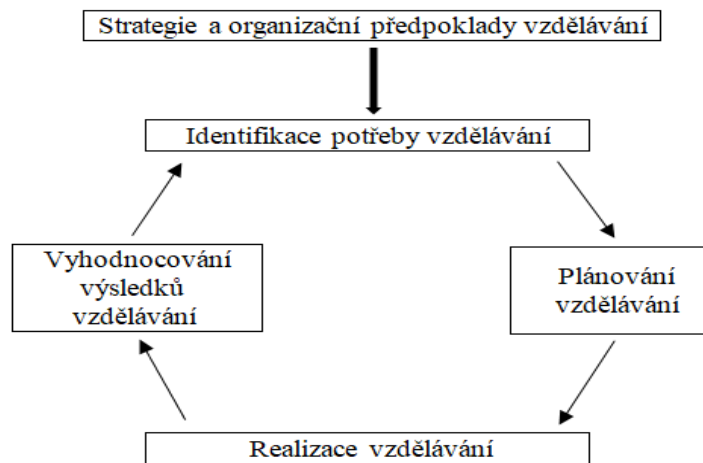
Tabulka 1 Rozpis vzdělávání (příklad)

| Oblast vzdělávání | Časová souvislost | |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| | Za chodu (on-the-job) | Mimo chod (off-the-job) |
| Funkční vzdělávání | Rotace, on-the-job training | Přednáška |
| Doplňkové funkční vzdělávání | Rotace, práce na projektu | Kurz projektového řízení |
| Manažerské vzdělávání | Individuální koučink, mentoring | Leadership |
| Jazykové vzdělávání | Stáž na zahraniční pobočce | Firemní kurz |
| IT školení | Vytváření prezentací v PP | Školení na vytváření prezentací |
| Účelové vzdělávání | Stínování | Time management, outdoor training |
| Školení ze zákona | Instruktaž | Školení bezpečnosti práce |

Zdroj: Hroník, 2007, s. 129

Jestliže má vzdělávání v organizaci korespondovat s její strategií, je nutné veškeré aktivity před jejich realizací důsledně naplánovat, což znamená určit konkrétní záměr na dosažení cílů na požadované úrovni a v nezbytném čase. (Častorál, 2016, s. 81).

„Systematické vzdělávání zaměstnanců, které vychází ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání.“ (Koubek in Šikýř, 2016, s. 139)



Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (upraveno podle Koubek in Šikýř, 2016, s. 139)

Jedním, se záměrů organizace v rámci specifické strategie lidských zdrojů je vzdělávání a rozvoj. Tento záměr má za úkol vytvářet prostředí, ve kterém jsou lidé vedeni k soustavnému učení a rozvíjení se. (Armstrong, 2015, s. 73)

1.2 Role manažerů v procesu vzdělávání a evaluace

„Plně platí výrok Petra K. Druckera „Úspěch – ne-li další existence podniku stojí a padá s výkonností jeho manažerů.“ (Veteška a kol., 2013, s. 31)

Personalisté se mohou podílet na vytváření strategie, která je zaměřena na podněty přispívající k vysokému výkonu, ve vztahu s řízením pracovního výkonu a odměňováním. S tím souvisí přezkoumání stávající politiky, postupy zaměřené na rozvoj organizace, angažovanost, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj nebo pracovní vztahy. Pracovníci v podobě personalistů či jiných odborných pracovníků, kteří mají v organizaci na starost vzdělávání ve spolupráci s liniovými manažery i samotnými zaměstnanci připravují a zajišťují vzdělávací a rozvojové aktivity v souladu se strategií organizace v takové kvalitě, aby byly managementem přijaty. Na druhou stranu musí reagovat na přijatá opatření a změny a připravovat školení „na míru“ tak, aby zodpovědní pracovníci získali požadované znalosti a dovednosti. (Armstrong, 2015, s. 107-108)

„V zájmu úspěšného personálního řízení musejí manažeři předně pochopit význam lidských zdrojů a zároveň tyto zdroje udržovat a rozvíjet jejich lidský potenciál. Dnešní proměnlivé prostředí, označované jako turbulentní a diskontinuální, vyžaduje všestranně vzdělané a kreativní manažery.“ (Váchal, Vochozka a kol. 2013, s. 283)

Řízení a vedení lidí se týká všech manažerů v organizaci. Není možné se mylně domnívat, že tato oblast se týká pouze personalistů či celého personálního úseku. Manažerská funkce řízení a vedení lidí, která se zaměřuje na výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků zahrnuje:

- plánování
- externí a interní výběr
- hodnocení pracovníků
- zvyšování kvalifikace pracovníků (Častorál, 2016, s. 96-100)

V malých firmách se obvykle podílí na rozvoji lidských zdrojů manažer, který zároveň firmu řídí, vede své lidi a nepotřebuje k tomu podporu personalisty. Ve středních firmách je vytvořeno minimálně personální oddělení s méně členěnou organizační strukturou. Ve velkých organizacích se setkáváme se složitějšími a členitějšími modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Je zde zřejmé rozdělení personálního odboru na specializované útvary nebo je dokonce vyčleněno zvláštní oddělení zabývající se vzděláváním a výukou. (Hroník, 2007, s. 20-26)

„Výchova a vzdělávání představují významnou složku činnosti personálního managementu.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76).

Je nutné si uvědomit, že i manažeři vzdělávání přebírají zodpovědnost za rozvoj potenciálu svých spolupracovníků a sebe samých. Jako představitelé vzdělávání v organizaci nesou zodpovědnost zejména za zajištění efektivity ve vztahu k zaměstnancům a ve vztahu k TOP managementu organizace. (Trojan et al., 2016, s. 29)

Nedostatek osobní odpovědnosti je jedním z největších problémů manažerů. *„Osobní odpovědnost znamená nesvádět vinu za naše problémy nebo neúspěchy na „stranu a vládu“ na zaměstnavatele, na šéfa podniku, na učitele, na rodiče, na horoskop, na partnera či*

okolnosti. Nepřevzít odpovědnost za svůj život nebo kariéru představuje past, ze které takřka není úniku.“ (Škrla, 2011, s. 21).

I ve vzdělávání platí, dělat správné věci ve správný čas a na správném místě s tím, že je využito to, co vedoucí pracovník umí. Je nutné v případě potřeby „zbořit“ staré struktury a vytvořit nový vzdělávací program v souladu s tím, co přináší dnešní moderní a dynamická doba. Flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny je jednou z nejcennějších předností moderního manažera. (Škrla, 2011, s. 37-48)

S tímto souvisí i fakt, že na vývoj podnikového vzdělávání má vliv nástup moderních informačních a komunikačních technologií a manažeři vzdělávání na to musí reagovat. Tato tendence se promítá do mnoha oblastí vzdělávání, z nichž nyní nepoužívanější se jeví webináře, video semináře, e-konference, microlearning, mikro kurzy, mobile learning a zážitkové učení. Trend ve vzdělávání se postupem času značně mění nejen ze zmíněných technologických důvodů, ale také s ohledem na obměnu generací. Přicházející mladá generace, pro kterou je používání moderních technologií každodenní záležitostí, se bude s postupem času dožadovat stále nových a nových technologií. Úspěch v podnikání závisí vždy na inovacích, s tím souvisí i ekonomický tlak, se kterým je každá inovace spojena. (Veteška, 2014, s. 265).

Evangelu a kol. popisuje zajímavě své zjištění, které spočívá v identifikaci vlastností, kterými disponuje úspěšný jedinec a srovnává tyto vlastnosti s jedincem ze staré školy, v souvislosti s personální prací a s důrazem na neustálý rozvoj osobnosti, systematické vzdělávání, jak na pracovišti, tak mimo něj. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 122)

Tabulka 2 Rozdíly mezi personalisty

| Moderní personalista | Personalista ze "staré školy" |
|---------------------------------------|--|
| Využívá transformační přístup | Využívá transakční přístup |
| Přijímá zodpovědnost za své chyby | Ze svých neúspěchů viní ostatní |
| Systematicky se vzdělává | Myslí, že už všechno ví a vzdělávat se nepotřebuje |
| Mluví o nápadech | Mluví o druhých lidech |
| Vyhledává podněty k vlastnímu rozvoji | Zpětná vazba na vlastní osobu ho nezajímá |
| Kritizuje konstruktivně | Kritizuje |
| Vítá změnu | Změny se obává |

Zdroj: Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 122

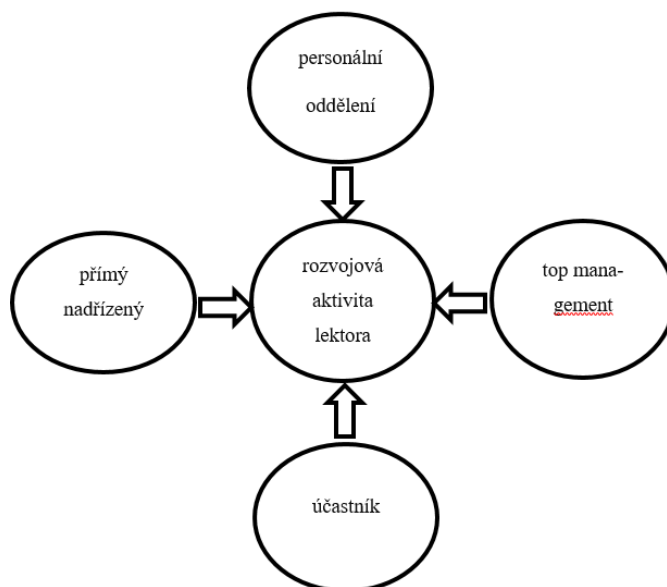
Částka vkládaná do vzdělávání odpovídá velikosti firmy (a to i v přepočtu na jednoho zaměstnance). Vedoucí pracovník, který má ve své kompetenci vzdělávání a s tím spojené plánování, přípravu, realizaci a evaluaci vzdělávacích akcí, musí mít mimo jiné na vysoké úrovni „*nepsanou kompetenci, a to umět si vybojovat potřebné finance, ukrojit pro školení z celkového balíku na rozvoj firmy.*“ (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 10)

Manažer vzdělávání musí ovládat jazyk top managementu, pokud chce každý rok získat dostatečně vysoký rozpočet pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pro získání financí nestačí pouze odůvodnění, že peníze na rozvoj lidských zdrojů jsou tou nejlepší investicí, je nutné předložit na podporu svých požadavků dostatečnou argumentaci v podobě přesnějšího vyjádření přínosů a prokázat míru přidané hodnoty. Pokud má být manažer vzdělávání rovnocenným partnerem top managementu, musí mít nastaven systém měření a vyhodnocování vzdělávacích programů, jako nástroj pro měření návratnosti investic do vzdělávání a poskytování údajů o přínosu vzdělávacích programů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 15-16).

Nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního programu vzdělávání a rozvoje je kvalitně provedená analýza potřeb. Proces zpracování analýzy není jen úkolem specialisty na vzdělávání a rozvoj. Důležitým zdrojem informací pro analýzu potřeb jsou manažeři v podobě odpovědných vykonavatelů funkcí řízení lidských zdrojů včetně vzdělávání a rozvoje členů svých týmů. (Folwarczná, 2010, s. 171)

Vzdělávání je vnímáno jako součást řízení každé organizace. Manažer vzdělávání musí dbát na sladění tématu jednotlivých vzdělávacích akcí a kurzů s dlouhodobým plánem rozvoje, jenž vychází z personální strategie. Velmi důležitou součástí jsou i představitelé top managementu. Ti zejména dbají na efektivitu a míru přidané či ztracené hodnoty, kterou získávají pravidelnou evaluací vzdělávacího procesu. Je nutné si uvědomit, že vzdělávání kromě přímých nákladů zatěžuje organizaci i těmi nepřímými, které jsou spojené s nepřítomností vzdělávaných na pracovišti a s vyšší mírou jejich vytížení, což přináší krátkodobé snížení jejich výkonnosti. Je nutné najít východisko, které vede ke sladění všech požadavků, motivů a potřeb. Také nesmí být opomenuti samotní účastníci vzdělávání. Pokud jim není jasný smysl vzdělávání, budou ke vzdělávací aktivitě přistupovat pasivně či nepřátelsky. Nejlépe se učíme to, co nás baví, co potřebujeme a co chceme, proto je

nezbytné, najít pro účastníky vzdělávání to správné a přínosné. K tomu je nutné vzdělávací akce správně připravit a designovat s následným podrobně provedeným evaluačním procesem. (Kazík, 2017, s. 17)



Obrázek 3 Schéma stran zainteresovaných v systému rozvoje potenciálu lidí (Kazík, 2017, s. 17)

1.3 Vzdělávací akce

„Podle odborníků na procesy vzdělávání se pouhých 10 % znalostí a dovedností pracovníci naučí na kurzech, 70 % přichází z řešení složitých či nových úkolů a 20 % od kolegů (nadřízeného), jejich práce, stylu vyjadřování, vyjednávání a podobně.“ Uvedených 10 % se jeví jako kritický ukazatel a svědčí o tom, že mnoho vzdělávacích programů není správně realizováno, tudíž jeho absolventi nejsou inspirováni a motivováni, aby mohli své poznatky uplatnit v praxi. Tato nízká hodnota ukazuje, že jen malá část vzdělávacích akcí je provedena správně. (Lombardo, M., Eichinger R. in Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 10)

S tím, jak jsou využitelné a přenosné nově získané poznatky úzce souvisí hodnocení přínosu vzdělávací akce. S tím je spojena nutnost nastavení kritérií již na začátku každé akce, tj. nastavení cíle, kterého chceme dosáhnout, a úrovně znalostí, které účastníci vzdělávacích aktivit mají dosáhnout. Stanovení cíle na začátku akce je velmi důležité jako podklad k vytvoření programu a výběru metod. Pokud jsou metriky nastaveny správně a srozumitelně

pro všechny zúčastněné, jsou očekávané transformace, změny chování a myšlení velmi přesně a pohodlně změřitelné. (Lombardo, M., Eichinger R. in Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 109)

Cíle realizace vzdělávacích akcí mají mnoho podob. K daným cílům jsou přiřazeny různé typy vzdělávacích akcí, které mohou tyto cíle naplnit:

Informovat – přednáška, prezentace

Naučit – seminář, workshop, simulace, řešení případových studií, zpracování individuálních úkolů a následný rozbor

Natrénovat – kamerový trénink se zpětnou vazbou, seminář, workshop, koučování stínování, práce v týmu

Vyřešit – workshop, týmová i individuální práce, simulace, příklady dobré praxe, konzultace, koučování, facilitace, mediace

Zažít – workshop, simulace, testy, hry, soutěže, indoorové a outdoorové aktivity

Pobavit – všechny typy akcí

Motivovat – workshop, prezentace, příklady dobré praxe, hry, mentoring

Přesvědčit – workshop, příklady dobré praxe, modelové situace, řešení konkrétních úkolů v týmu, prezentace

Ukázat – přednáška, seminář, prezentace, ukázky z videa, příklady dobré praxe, mentoring, simulace

Nasměrovat – seminář, modelové situace, koučování, stínování, příklady dobré praxe, mentoring, facilitace

Změnit – workshop, práce v týmu, řešení konkrétních situací, příklady dobré praxe, koučování, mentoring, mediace. (Medlíková, 2013. s. 41-42)

Při nastavování obsahového rámce vzdělávacího programu, který odpovídá jak individuálním potřebám zaměstnanců, tak požadavkům praxe, je vhodné si odpovědět na následující otázky:

Co – obsah vzdělávání?

Pečlivý výběr a nastavení obsahu vzdělávání hraje klíčovou roli v úspěšném procesu vzdělávání zaměstnanců. Při stanovení obsahu vzdělávání se odpovědní pracovníci musí vyvarovat následujících chyb:

- intuitivní přístup při stanovení obsahu,
- opakování témat či oblasti vzdělávání,
- hodnocení podle vlastních potřeb nebo vlastního zájmu,
- náhlá a ukvapená rozhodnutí,
- vybírat obsah vzdělávání, který je cenově nejdostupnější,
- rozhodovat se dle osobních sympatií k lektorovi, či dle toho, které akce sám preferuji,
- neznalost některých témat či možností vzdělávání.

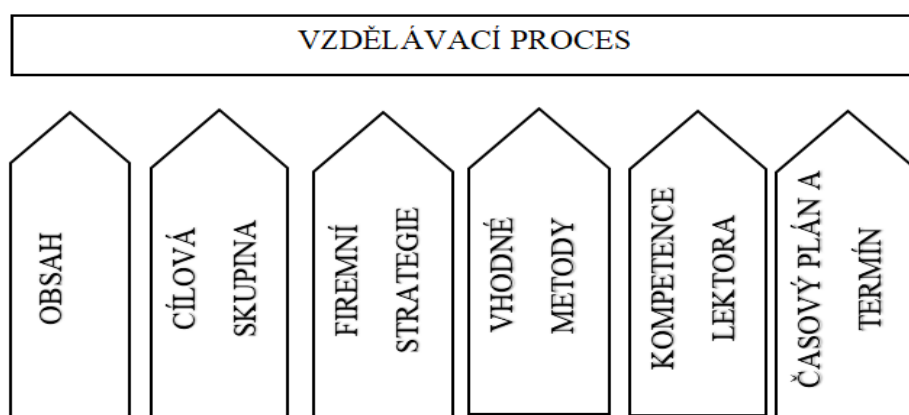
Kdo – koho je potřeba vzdělávat?

Proč – jaký je důvod vzdělávání?

Jak – která cesta je nejvhodnější?

Kým – jaká má být osobnost lektora?

Kdy – plánování procesu. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013)



Obrázek 4 Praktické prezentace jednotlivých pilířů v procesu vzdělávání (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 27)

Plánování, příprava i realizace vzdělávání musí být realizována s ohledem na aktuální situaci na trhu i uvnitř firmy, plánovaný vývoj, na finanční možnosti a na potřebné kompetence. Každá vzdělávací akce musí být podrobena evaluačnímu procesu, pokud se má obhájit její smysl a náročnost. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 10)

Dle Armstronga plánování vzdělávacího programu zahrnuje následující fáze:

- identifikování potřeb vzdělávání,
- definování cílů vzdělávacího programu,
- rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu,
- rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu,
- informování o konání vzdělávacího programu,
- realizace vzdělávacího programu,
- vyhodnocení vzdělávacího programu. (Armstrong, 2015, s. 805)

Aby bylo možné provést vyhodnocení vzdělávacího programu je nutné všechny uvedené fáze sofistikovaně nastavit a dodržet. Zvláště definování cílů je velmi důležité, aby bylo možné zodpovědět následující otázky vedoucí k celkovému hodnocení vzdělávacího programu:

Tabulka 3 Celkové hodnocení vzdělávacího programu

| Otázka-do jaké míry: | Odpověď |
|--|---------|
| Byly identifikovány potřeby vzdělávání jako východisko pro plánování a provádění vzdělávacího programu? | |
| Byly definovány jasné cíle vzdělávacího programu? | |
| Byla určena kritéria a zvoleny metody vyhodnocování vzdělávacího programu? | |
| Byly použity správné metody vzdělávání odpovídající potřebám vzdělávání účastníků? | |
| Byla vymezena a vyjasněna odpovědnost za plánování a provedení vzdělávacího programu? | |
| Byly osoby odpovědné za plánování a provedení vzdělávacího programu dostatečně kvalifikované bez ohledu na role, které by měly hrát? | |
| Byly zajištěny potřebné zdroje? | |
| Bylo zajištěno efektivní provedení vzdělávacího programu v souladu s plánem, v rámci rozpočtu a ve shodě s vymezenými normami? | |
| Bylo sledováno plánování a provedení vzdělávacího programu, aby bylo zajištěno splnění definovaných cílů a vymezených norem? | |
| Byl vyhodnocován průběh vzdělávacího programu a byla přijímána okamžitá nápravná opatření k řešení případných problémů? | |

Zdroj: Armstrong, Taylor 2015, s. 811

2 Evaluace a efektivita ve vzdělávání

2.1 Evaluace

Výraz evaluace pochází z francouzského slova “évaluer” což znamená vyhodnotit. Evaluace je proces, který zahrnuje shromažďování dat a jejich systematické uspořádání, odborné zpracování, analýzu, interpretaci a následné vyhodnocení. (Dostupné z: <https://ideclub.cz/slovník-pojmu/evaluace>; 2019-11-10)

„Pojem evaluace vysvětluje akademický slovník jako „určení hodnoty ocenění.“ Pedagogický slovník, pojem evaluace definuje jako „zjišťování, vysvětlování stavu, úrovně kvality, efektivnosti procesu vzdělávání. Interpretovat pro oblast vzdělávání je možno tento pojem i tak, že evaluace je zjišťování a zajišťování kvality vzdělávání a výchovy a druhotně i poskytovat informace uživatelům vzdělávacích služeb o úrovni vzdělávací činnosti určité instituce“ (Slavík a kol., 2012, s. 194)

Evaluace je nedílnou součástí vzdělávací politiky, i když ani mezi jejími aktéry neexistuje na její důležitost jednotný názor. Od roku 2005 školy v ČR měly povinnost pravidelně realizovat auto evaluaci školy a promítnou ji do závěrečných zpráv, které byly součástí povinné dokumentace školy. Tato povinnost trvala do roku 2011, kdy byla některými představiteli vzdělávací politiky prohlášena za byrokratickou zátěž na úkor kvality vzdělávání dětí. I přes tento počín je nutné se soustředit na to, že bez analýzy vlastní práce a procesů probíhajících ve škole, ve které auto evaluace školy spočívá, není možné poskytovat kvalitní vzdělávání a hledat příležitosti ke zlepšení. (Michek, 2014, s. 5)

V souvislosti s evaluačním procesem je zajímavým pojmem kolegiální evaluace neboli “posouzení kolegy“. Jedná se o metodu hodnocení, která je využívána nejen ve vzdělávání, ale i ve zdravotnictví, v sociální práci, v pojišťovnictví a v dalších oblastech služeb, kdy se hodnotí dodržování profesních standardů členy profese navzájem. Slouží jako prostředek ke zkvalitnění poskytovaných služeb klientů a regulaci uvnitř profese. (Michek, 2014, s. 11-13)

Maria Gutknecht-Gmeiner na základě případových studií dospívá k vyhodnocení, že kolegiální evaluace je spjata s externí evaluací, která je prováděna rovnocennými, nezávislými odborníky, kteří pocházejí z podobných institucí. V rámci evropských projektů je realizováno několik programů zaměřených na kolegiální evaluaci. Jedná se o relativně

novou metodu, jak zlepšit podmínky pro zkvalitnění výuky. Tento působ evaluace vzdělávání je spjat zejména se školním prostředím na mikroúrovni. Využití kolegiální evaluace je možné najít i na makroúrovni, zejména u OECD¹, kdy pověření pracovníci přezkoumávají jednotlivé oblasti vzdělávacích systémů členských zemí. Kolegiální evaluace se postupně rozšířila do 15 zemí (Česká republika, Dánsko, Finsko, Itálie, Maďarsko, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Slovinsko, Španělsko, Švýcarsko, Turecko a Velká Británie). (Gutknecht-Gmeiner in Michek, 2014, s. 18-22)

S evaluací vzdělávací akce je úzce propojena evaluace lektora, která přispívá ke spokojenosti účastníků a pomáhá k osobnímu rozvoji lektora. Jednou z metod této evaluace je hodnotící zpráva, předložená lektorem samotným, která obsahuje cíl, charakteristiku programu, popis průběhu akce, způsob práce včetně míry zapojení účastníků, popis témat, které účastníci preferují, jejich případné dotazy a doporučení lektora k účastníkům. Další metodou je setkání se zadavatelem akce za účelem zpětné vazby a návrhů dalších kroků. Konání schůzky se realizuje v časovém horizontu 7-14 dnů po akci, kdy se zjišťuje průběh akce a zejména bezprostřední dopad na práci lektora. Součástí je i plánování dalších případných aktivit. Další a nejčastější forma vyhodnocení jsou dotazníky, které účastníci vyplňují bezprostředně po akci. Tato metoda je rychlá, ale méně efektivní než předchozí dvě zmíněné metody. Zde je zejména stěžejní formulace kladených otázek. (Medlíková, 2013, s. 38)

Evangelu a kol. uvádí několik oblastí, na které se hodnocení lektora zaměřuje s využitím jednodimenzionálních nebo dvojdimenzionálních škál, dotazníků a pozorování.

- schopnost udržet aktivitu účastníků,
- zvládnutí odborného tématu, znalost vzdělávacích metod, dodržení plánu a struktury,
- schopnost zvládnout zátěžové situace,
- umění jednat flexibilně v situacích, které to vyžadují,
- osobní a sociální zralost a osobnostní charakteristiky nutné pro práci lektora,
- schopnost neskouznout ke snaze zalíbit se, ale zvládnout i situaci neoblíbenosti,
- umění prodat zadání firmy účastníkům. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 103-104)

¹ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

„Práce lektora si vyžaduje vysokou osobnostní, sociální i profesní zralost. Zní to jako klišé, avšak lektor, kterému chybí psychická vyváženost, který nemá vyřešeny své osobní vnitřní záležitosti, posluchače nezaujme, i když bude vyhledávaný odborník a specialista ve své profesi. Na druhé straně lektor, který je pohodový, společenský, zábavný a umí zatáhnout do děje, si dlouhou pozornost neudrží, pokud nemá podstatně vyšší odborné znalosti než účastníci, které školí.“ (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 35)

Hodnocení vzdělávací akce ovlivňuje zásadně nejenom kvalita výsledku, ale také povaha očekávání zadavatele kurzu. Důležité je tedy zadání a poté skutečnost, kdo přebírá zodpovědnost za změny. Plamínek definuje tři stupně zodpovědnosti. Nejednoduší je zodpovědnost za změnový program, kdy se lektor a zadavatel pouze dohodnou na realizaci akce. Zodpovědnost, zda vzdělávací akce přináší požadovanou změnu, nese zadavatel programu. Záležitostí lektora je pouze fakt, že daná vzdělávací akce proběhla v požadované kvalitě, v dohodnutém rozsahu, místě a času. Jaké budou důsledky vzdělávání pro organizaci, již není jeho záležitostí. Odpovědnost za změnový faktor je náročnější, lektor je zodpovědný za to, že způsobí změnu na úrovních kompetencí, nicméně již není zodpovědný za to, zda účastníci využijí tento nabytý potenciál v praxi. Posledním a rizikovým stupněm je odpovědnost za uskutečnění změny, kdy lektor není jen v roli učitele, ale i v roli kouče a poskytuje poradenství nebo se podílí na učení v praxi. Zde je zřejmým úspěchem, pokud se podaří ze života firmy odstranit prostřednictvím vzdělávání reálný problém či spor. (Plamínek, 2014, s. 251-252)



Obrázek 5 Tři stupně zodpovědnosti vzdělavatele za výsledek vzdělávání (Plamínek, 2014, s. 252)

Hodnocení vzdělávacího programu je možné rozdělit na dvě etapy. První část hodnocení se týká prověřování obsahu výuky, determinantů výuky, organizační formy výuky a vyučovacích metod s odrazem v nárůstu vědomostí, dovedností a profesních návyků způsobených vlivem výuky. Druhá část, která je v praxi daleko obtížněji uchopitelná, je část hodnocení, která souvisí s dopadem na efektivitu vzdělávání (Mužík, 2011, s. 295)

Evaluace je nedílnou součástí řídicího procesu. Dle Mužíkovy kostky řízení je součástí jedné z funkcí, která následuje po fázi rozhodování a uvedení do chodu v podobě kontroly. Evaluace je součástí kontrolního procesu, kdy dochází k zachycení a vyhodnocení zkušeností. (Mužík, 2000, s. 25)

V neformálním vzdělávání se evaluace používá ve třech oblastech – vzdělávací akce, jedinec a organizace. Evaluace musí být:

- systematická,
- správně metodicky provedená,
- prováděna pravidelně,
- řízena dle předem stanovených kritérií,
- použitelná pro další plánování a rozhodování. (Dostupné z: <https://www.nidv.cz/images/npublications/publications/files/10%20ZNV%20Meto%20dika%20-%20kompetence,%20kvalita,%20kvalifikace.pdf>; 2019-11-03)

Hlavní obecné důvody k provádění evaluace jsou následující: učení, zdokonalování, kontrolování a ověřování (Bartoňková, 2010, s. 182)

Bartoňková uvádí, že evaluaci firemního vzdělávání je možné rozdělit do tří oblastí:

1. Evaluace strategie vzdělávání, kterou je myšleno vyhodnocování strategie vzdělávání jako takové a rovněž její monitorování.
2. Evaluace jednotlivých fází systému firemního vzdělávání.
3. Evaluace konkrétní vzdělávací akce. (Bartoňková, 2010, s. 181)

Je nutné zmínit, že přístupů a technik k hodnocení vzdělávacích akcí je celá řada.

V případě, že připravujeme vzdělávací akci, je nutné mít o nástrojích a způsobech evaluace rozhodnuto již při formulaci cílů. Vyhodnocování vzdělávací akce je komplexní proces,

který zahrnuje nejen měření přínosů , ale i vyčíslení nákladů celé akce. „*Znamená to tedy, že vyhodnocovat můžeme, jak efektivitu andragogickou (pedagogickou, didaktickou), tj. zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby, tak efektivitu ekonomickou, tj. zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně, zda nebyla ztrátová.*“ (Bartoňková, 2010, s. 181)

Pokud nemáme při plánování vzdělávání stanoveny cíle, kterých má být dosaženo je provádění evaluace značně obtížné. V mnohých odborných zdrojích je jako významná pomůcka v oblasti stanovování cílů uváděna tzv. Bloomova taxonomie cílů. Bloomova taxonomie se skládá ze šesti uspořádaných kategorií intelektuálních cílů, jimiž jsou: znalost (nebo také zapamatování), pochopení, aplikace, analýza, syntéza a hodnocení. (Průcha a Veteška, 2014, s. 55).

Každý projekt je nutné začít s jasnou vidinou cíle. Jedná se o základní princip, nicméně nemusí být stěžejní. Je důležité zjistit, zda jsou naše cíle správné. „*Vyvarujme se toho, abychom dělali dobře špatnou věc.*“ (Škrla, 2011, s. 19)

Při vyhodnocení evaluace je nutné sledovat všechny její fáze od plánování až po realizaci evaluace, tím je myšleno „*kontext (hodnocení procesu identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb), vstup (evaluace vstupů z pozice vzdělávacího či rozvojového projektu, např. metod, poskytovatelů, způsobu organizace apod.), reakce (evaluace anticipace užítu a efektivní reakce), učení (hodnocení nově získaných znalostí, dovedností a změn postojů), chování (hodnocení transferu nově naučeného do praxe), a výsledky (zhodnocení konečných přínosů vzdělávání pro organizaci, včetně návratnosti investic).*“ (Trojan et al., 2016, s. 31)

2.2 Modely a nástroje evaluace

Pro evaluaci vzdělávání se využívá řada mezinárodních modelů řízení kvality. Společnost Training Industry, která se zaměřuje na profesní rozvoj a potřeby učícího se profesionála s cílem zefektivnit řízení výuky, vytváří spojení mezi odborníky na vzdělávání a vzdělávacími institucemi, publikuje na svých webových stránkách článek, který uvádí, že hodnocení vzdělávacích programů je již dlouho považováno za jednu z kritických součástí procesu ADDIE. Model ADDIE je jeden z obecných procesů, který tradičně používají designéři výuky a vývojáři školení v USA. Tento model lze použít jako nástroj k vytvoření

vzdělávacího designu. Pět fází tohoto modelu: analýza, návrh, vývoj, implementace a hodnocení, představuje dynamické, flexibilní vodítko pro vytváření účinných nástrojů pro podporu školení a výkonu. Ačkoliv se jedná v Americe o nejběžnější konstrukční model, existují i slabé stránky tohoto modelu. Při provádění hodnocení školicích programů je zásadní stanovit, co přesně je třeba měřit na základě potřeb účastníků vzdělávacích akcí. I když pro některé může být návratnost investic důležitá, nemusí být pro jiné kritickým aspektem. Obvykle však hodnocení školení nejlépe měří nabyté znalosti, bez míry schopnosti pracovníka aplikovat to, co se naučil v praxi a bez míry dopadu na výkon organizace. Měření těchto aspektů vzdělávacích programů je obtížné a složité, zvláště ve spojení s hodnocením návratnosti investic nebo návratnosti očekávání. Hodnocení může být použito ke stanovení hodnoty vzdělávacího programu nebo jednoduše k určení, jak může být program vylepšen. Široce přijímaný model pro hodnocení školení zvažuje čtyři úrovně, které zahrnují reakci účastníků, obsah učení, chování (určit, zda změna vzdělávací akce vede k tomu, že účastníci, kteří dokončí vzdělávací program, budou lépe fungovat v praktickém životě) a organizační dopad. Někteří autoři a hodnotitelé obhajují pátou úroveň, která zahrnuje již zmíněnou návratnost investic či míru očekávání. Při určování toho, jak podrobné a jaké úrovně hodnocení je třeba provést, je třeba vzít v úvahu potřeby zúčastněných stran, protože čas a další zdroje potřebné k provedení hodnocení, které měří organizační dopad, mohou být docela významné. Obecné pravidlo naznačuje, že u 100 procent vzdělávacích akcí je nutné provádět hodnocení na úrovni reakce účastníků, zatímco každá následná úroveň hodnocení má být prováděna v menší míře s ohledem na požadavky organizace a s přihlédnutím pro jakou skupinu je hodnocení prováděno. Cílem je mimo jiné poskytnout lektorům cenné informace, které by byly použity ke zlepšení určitých aspektů výuky. (Dostupné z: <https://trainingindustry.com/articles/measurement-and-analytics/training-evaluation-knowing-what-to-measure/>; 2019-11-17)

Zmíněný model, tak jako velká řada dalších modelů hodnocení vzdělávání, vychází z přístupu dle Kirkpatricka, který je jedním z nejefektivnějších nástrojů pro realizaci evaluace účinnosti vzdělávání.

Možných přístupů k evaluaci ve vzdělávání dospělých je několik. Na jednu stranu toto může být chápáno jako nevýhoda, jelikož není jednoduché se v informacích o možnostech

evaluace při její přípravě a realizaci zorientovat, na druhou stranu to může být bráno jako výhoda, jelikož nabídka teoretických přístupů umožňuje, vytvořit evaluační proces individuálně tzn. šitý na míru. Dvořáková rozlišuje 8 hlavních přístupů (Dvořáková in Bartoňková, 2010, s. 183):

Tabulka 4 Přístupy k evaluaci vzdělávání

| | | |
|---------------|---|---|
| I. přístup | z hlediska času | evaluace před začátkem vzdělávání evaluace v průběhu vzdělávání evaluace na konci vzdělávání evaluace po skončení vzdělávání |
| II. přístup | z hlediska účelu | evaluace ex ante (studie proveditelnosti) evaluace ex post |
| III. přístup | z hlediska fází a cílů | evaluace formativní evaluace sumativní |
| IV. přístup | z hlediska zadavatele | evaluace externí evaluace interní |
| V. přístup | z hlediska úrovně (Kirkpatrickův přístup) | reakce učení chování výsledky |
| VI. přístup | z hlediska úrovně (Hamblinův přístup) | reakce učení pracovní chování výsledky hodnoty |
| VII. přístup | z hlediska autorství | evaluace subjektivní evaluace objektivní |
| VIII. přístup | z hlediska trvání | evaluace krátkodobá evaluace dlouhodobá |

Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 183

Níže uvedený text je věnován podrobné specifikaci Kirkpatrickova modelu, který je jedním z nejpoužívanějších.

Tento model vytvořil v 60. letech 20. století profesor americké Univerzity Wisconsin. Donald L. Kirkpatrick. Skládá se ze čtyř úrovní: reakce, učení, chování a výsledky. Tyto úrovně na sebe navazují, evaluace začíná vždy úrovní reakce a pak postupně navazuje úroveň učení, chování a nakonec výsledky. V praxi je obvykle doplňována pátou úrovní, kterou je ekonomický ukazatel návratnosti investic. (Mužík, 2011, s. 295-304)

Tabulka 5 Čtyři úrovně Kirkpatrickova modelu

| 1. úroveň | 2. úroveň | 3. úroveň | 4. úroveň |
|--------------------------------------|--|---|--|
| Reakce | Učení | Chování | Výsledky |
| Spokojenost se vzdělávacím programem | Osvojení si nových znalostí při/po absolvování vzdělávacího programu | Využití získaných znalostí ke změně chování | Míra dosažení plánovaných výsledků vzdělávacího programu |

Zdroj: Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 120

Tento model lze tedy shrnout následovně: „Úspěšnost vzdělávacího programu lze měřit podle reakce účastníků, stupni, ve kterém účastníci kurzu získali znalosti, úrovně změny chování a míry dosažení výsledků rozvojového programu.“ (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 120)

Folwarzná uvádí, že hodnocení vzdělávání dle Kirkpatricka je možné definovat jako měření, zda předem stanovené cíle byly splněny jako výsledek daného vzdělávacího programu. (Kirkpatrick in Folwarczná, 2010, s. 180)

Cíle je možné stanovit na všech čtyřech úrovních. Na kterých úrovních budou stanoveny, závisí na účelu programu. Na nejvyšší čtvrté úrovni výsledků organizace Folwarczná doporučuje hodnocení pouze na předpokladu, že:

- „má program vzdělávání a rozvoje strategický význam;
- znamená vysoké finanční investice;
- chce vrcholové vedení vědět, zda došlo k požadované změně;
- lze zkoumat jeho vliv na výsledky organizace;
- je možné izolovat jeho vliv od vedlejších vlivů na výsledek.“ (Folwarczná, 2010, s. 180)

Model představuje silný nástroj v rukou moderních personalistů či manažerů vzdělávání, ale pouze tehdy pokud je správně používán, z tohoto důvodu je nutné zmínit u každé úrovně nástroje k jejich hodnocení.

Reakce – realizováno bezprostředně po akci, kdy se zaznamenávají dojmy a subjektivní hodnocení prostřednictvím dotazníků, otázek, diskusí, škály spokojenosti či projektivní

techniky ve formě otázek typu: Jak byl účastník spokojen? S čím byl spokojen a co by změnil?

Učení – kontrola na začátku a na konci a řádově několik týdnů-měsíců po školení formou znalostního testu, rozhovoru, pozorování, development centre, hodnocení lektorem/skupinou v rámci kurzu, sebehodnocení s využitím stěžejní otázky: Co se účastník naučil?

Chování – zde je vyžadována nutnost nastavení kompetenčních modelů a business partneringu² s využitím testů, hodnocení kompetencí, development centre, sebehodnocení, hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba s kladenou otázkou: Co z naučených informací používá v praxi?

Výsledky – zahrnuje napojení na strategické plánování a dopad na firemní výsledky zejména s využitím pohovorů, dlouhodobého pozorování, 360° zpětné vazby, sebehodnocení, audit před a po s cílem zodpovědět Jak vzdělávací program pomohl k naplnění vytýčených cílů firmy? (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 125)

„Kirkpatrick definoval několik základních doporučení pro správnou evaluaci první fáze. Předně by měl mít evaluátor jasno v tom, co se chce v této fázi dozvědět. Měl by tak být sestaven seznam osmi až patnácti položek, jež by měly být výsledky dotazování zodpovězeny (např. celkový dojem ze školení, úroveň přednášejícího, užitečnost informací, hodnocení efektivity vynaloženého času, hodnocení prostředí apod.).“ (Tenkl, 2014. s. 32-33)

Dle Hroníka měření systematizujeme dle různých hledisek. Je možné dělit metody hodnocení dle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací akci nebo až s určitým odstupem. Další dělení spočívá v tom, zda hodnocení provádí účastník akce, či někdo zvenčí. Jedním z hledisek je také forma provádění, zda je používána papírová forma tzn. tužka-papír, či elektronická podoba. Rovněž Hroník zmiňuje Kirkpatrickův model, který je již rozšířen o pátou úroveň, a to úroveň postojů. (Hroník, 2007, s. 178)

Kirkpatrickův model je jedním z nejpreferovanějších, nicméně přesto v četných diskuzích o modelu a čtyřech úrovních byly zjištěny tři hlavní problematické předpoklady. Kirkpatrick

² Tento model představil David Ulrich, a vyzývá personalisty, aby apelovali na vedení firem k dlouhodobé a oboustranně prospěšné spolupráci.

představil svůj čtyř úrovnový hodnotící model již v roce 1959. V období třicetiletého přezkumu byly v roce 1989 tyto předpoklady prezentovány. První předpoklad spočívá v tom, že úrovně jsou uspořádány vzestupně a model je v podstatě hierarchický. Vyšší úrovně jsou tedy cennější a důležitější než ty nižší. Z tohoto důvodu někteří odborníci vynechávají nižší úrovně a zaměřují se na vyšší úrovně hodnocení. Množství výskytu těchto praktik je sporné, nicméně, Kirkpatrick tvrdí, že je vážnou chybou obejít úroveň 1 a 2 a provést pouze hodnocení úrovně 3 a 4. To může snadno vést k nesprávným závěrům o účinnosti intervence a o celkovém výsledku vzdělávacího programu. Druhým předpokladem je, že čtyři úrovně hodnocení jsou kauzálně propojeny. Na základě tohoto předpokladu mnozí výzkumníci a odborníci tvrdí, že pozitivní reakce jsou předpokladem pro učení. Jakmile dojde ke studiu, požadované chování se změní, a nakonec povede k pozitivním výsledkům organizace. Druhý předpoklad vede ke třetímu předpokladu, že čtyři úrovně jsou pozitivně propojeny. Kdyby tyto dva předpoklady byly pravdivé, bylo by dostačující zhodnotit, zda zaměstnanci mají pozitivní reakce (úroveň 1) na vzdělávací program, z něhož by se dalo předpokládat, že se naučili z výcviku a v konečném důsledku by zlepšili svou práci výkon a pozitivně přispěli k výsledkům organizace. Při řešení těchto předpokladů Kirkpatrick zdůraznil, nemožnost zaručit, že příznivá reakce na vzdělávací program zaručuje učení, pozitivní změnu chování a příznivé výsledky organizace, proto je důležité vyhodnotit obě reakce (úroveň 1) a učení (úroveň 2) v případě, že nedochází ke změně chování (úroveň 3). Pak lze určit, zda skutečnost, že nedošlo ke změně, byla důsledkem neúčinného vzdělávacího programu nebo špatného pracovního klimatu a nedostatečného odměňování. Hodnocením úrovně 1 a 2 si také zaměstnanci zodpovídají za vlastní učení a výkonnost. (Reio Jr, Rocco, Smith, Chang, 2017, s. 37)

Další aplikovatelnou metodou evaluace je Hamblinův přístup, který zahrnuje pět strategií a s tím souvisejících pět úrovní hodnocení efektivity vzdělávání (Tabulka 4). Hamblin vytvořil vlastní model evaluace vzdělávacích aktivit. Tento model je vytvořen pro účely evaluace firemního vzdělávání v nemanuálních profesích. Hamblin evaluaci definuje jako získávání informací (zpětné vazby) o výsledcích vzdělávání a zjišťování, jakou hodnotu vzdělávání přináší. Jedná se o porovnávání stavu před vzdělávací akcí a stavu po vzdělávací akci. Podle Hamblina je vhodný přístup k evaluaci takový, který je dobře realizovatelný a nejlépe použitelný. (Hamblin, 1974, 7-12)

K Hamblinovu pojetí přistupuje i Armstrong, který uvádí pět následujících úrovní:

- Reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání.
- Hodnocení poznatků (posun ve znalostech, dovednostech a změny v chování).
- Hodnocení chování účastníků (jak v praxi uplatňují, co se naučili).
- Hodnocení na úrovni organizační jednotky (dopad změn pracovního chování účastníků na výsledky).
- Hodnocení konečné hodnoty (prospěch organizace jako celku z uskutečněného vzdělávání). (Mužík, 2011, s. 295-304)

Evaluace je prováděna za využití evaluačních nástrojů. Pro hodnocení se nejčastěji používají následující nástroje, které zahrnují různé metody sběru dat či výzkumu:

- dotazníky;
- testy;
- strukturované rozhovory;
- cílově zaměřené skupiny (focus groups);
- assessment center;
- pozorování;
- výsledky hodnocení manažerů a zaměstnanců (performance records). (Folwarczná, 2010, s. 179)

dalšími nástroji jsou například:

- posuzovací, postojoyé škály;
- interview, rozhovory s účastníky;
- diskuse v rámci ohniskových skupin;
- zkoumání běžných záznamů;
- analýza dokumentace;
- zpětné vazby od účastníků programu;
- výstupy z interních a externích supervizí;
- hospitace vedoucího;
- sociometrie, monitoring;

- videonahrávka programu;
- auto evaluace;
- SWOT analýza;
- a další.

Evaluační dotazníky dle Hroníka (2007) mají následující strukturu:

- Užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity.
- Působení lektora.
- Dynamika vzdělávací aktivity.
- Kvalita výukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek.
- Prostředí kurzu.
- Organizační zajištění.

Obvykle se využívá kombinace více evaluačních nástrojů. Např. při evaluaci procesu či spokojenosti lze současně využít pozorování, rozhovory s účastníky a zpětnovazební dotazníky. (Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/379/3797/Evaluacni-nastroje>; 2019-11-03)

2.3 Efektivita

Evaluace tvoří klíčovou zdrojovou informaci o efektivitě vybraných vzdělávacích programů. V současné době jsou pojmy kvalita, efektivita/efektivnost, výstupy, vzdělávání velice významné, ale zároveň empirické zkoumání a objasňování toho, co je efektivita/efektivnost vzdělávání zůstává stále slabým místem a odborná veřejnost rovněž nezastává terminologickou jednotnost.

„Termíny efektivita a efektivnost používané v andragogice, pedagogice a psychologii v souvislosti s procesy učení a edukace, jsou synonyma, tj. používají se alternativně s tímž významem.“ (Průcha, 2014b, s. 9)

V andragogickém slovníku je uváděno, že tyto pojmy jsou často používány synonymně, což je zavádějící, jelikož mezi těmito pojmy existuje významový rozdíl. Efektivnost je možné specifikovat jako „účinnost“, tj. *stupeň dosažení stanovených cílů bez ohledu na náklady*, “

a naopak efektivita je poměr mezi všemi dosaženými výstupy a všemi vynaloženými vstupy. (Průcha, Veteška, 2014 in Trojan et al., 2016, s. 5)

Na druhou stranu Palán specifikuje právě termín efektivnost v andragogice jako poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaloženými náklady. (Palán, 2002, s. 55).

V textu je již dále používán pojem efektivita ve smyslu, který vyjadřuje „*poměr mezi všemi dosaženými výstupy a všemi vynaloženými vstupy*.“ (Průcha, Veteška, 2014 in Trojan et al., 2016, s. 5)

V pedagogické oblasti je možné rovněž zaznamenat rozdělení efektivity vzdělávání na okamžitou a dlouhodobou. (Trojan et al., 2016, s. 25)

Velmi jednoduše definuje pojem efektivita Plamínek. Člověk, tým či firma má být užitečný, ale nesmí se při tom příliš nadřít. Míra vynaložení úsilí, musí být taková, aby to účastníky příliš nevyčerpávalo. Jedná se o „*schopnost účelně využívat zdroje, energii, lidi a suroviny*.“ S tím je spojené účelné vytvoření organizační struktury firmy. (Plamínek, 2000. s. 19)

Vyhodnocení efektivity vzdělávacích akcí je složitou záležitostí.

Každá vzdělávací akce ať už jednorázového charakteru či s dlouhodobou frekvencí je ve své podstatě projektová záležitost. Častorál zmiňuje, že faktory efektivity jednotlivých projektů jsou dány:

- „*kompetencí projektového manažera,*
- *manažerskými funkcemi v řízení projektu,*
- *integrovanými znalostními technikami a nástroji.*“ (Častorál, 2016, s. 172)

Efektivita vzdělávání, jak již bylo zmíněno, je velmi obtížně měřitelná. U zdravotnických zařízení je toto vyhodnocení ještě složitější než například u firem, které působí v oblasti průmyslu, dopravy nebo obchodu. V těchto odvětvích se prioritně hodnotí ukazatel zisku a návratnosti kapitálu. Tudíž podle těchto ukazatelů a výsledků s tím spojených jde identifikovat, zda například školení týkající se prodejních dovedností bylo úspěšné a hodnoty týkající se prodeje zaznamenaly zvyšující tendenci. Ve zdravotnictví jsou samozřejmě ekonomické ukazatele rovněž brány v potaz a hrají významnou úlohu. Na scéně jsou ovšem i jiná hlediska jako je např. „*přívětivost určitých léčebných metod k pacientům,*

prodloužení délky života, snížení mortality, omezení počtu re operací a další hlediska, jejichž jednoznačné vyjádření pomocí ekonomických ukazatelů je obtížné.“ (Souček, Burian, 2006, s. 109).

Vzhledem k této skutečnosti se stává vyhodnocení efektivity vzdělávání a výuky ve zdravotnických zařízeních do jisté míry subjektivní záležitostí, které je velmi ovlivňováno zkušenostmi a názory pacientů a jejich rodinných příslušníků.

Každá organizace a zdravotnická zařízení nejsou výjimkou, řeší rozpor mezi „*potřebou učit se*“ a „*potřebou podávat výkon*“, tento rozpor je obvykle řešen ve prospěch druhého. Je to dáno zejména tím, že „*zatímco náklady na řízení toku informací a náklady na čas řídících pracovníků či vzdělavatelů (lektorů, trenérů, koučů atd..) jsou vyčíslitelné a mohou být poměrně vysoké, efekty učení jsou nejisté*“. (Novotný, 2009, s. 73)

Efektivita vzdělávání a rozvoje závisí na znalosti cílů a výsledků:

- jednotlivce
- oddělení či týmu
- organizace. (Folwarczná, 2010, s. 171)

Efektivitu vzdělávání a rozvoje je možné zjistit následovně:

- zjištěním, co se účastníci naučili, například prostřednictvím testů znalostí;
- posuzováním změn v pracovním chování, které vychází z přímého pozorování ze strany nadřízeného, spolupracovníků, podřízených nebo z výsledků formálního procesu hodnocení manažerů či zaměstnanců;
- hodnocením výsledků práce, kdy je podstatou měření dopadů vzdělávání a rozvoje na dosažení cílů organizace, přičemž finanční hodnota dosažených výsledků je velmi obtížně stanovitelná. (Folwarczná, 2010, s. 171)

V některých případech jsou využívány externí firmy a mnohdy odhalí nedostatky, které v interním prostředí jsou obtížně identifikovatelné. Zde je uveden konkrétní příklad zaměřený na jazykové vzdělávání:

Ředitel firmy byl na schůzce s jedním z Key Account manažerů. Schůzka se konala v angličtině. Manažer, který již čtvrtým rokem navštěvuje kurzy angličtiny, které mu firma plně hradí, nebyl schopen říct souvislou anglickou větu, reagovat, natož vyjednávat.

Následně ředitel firmy využil speciální audit Caledonian School³, kdy je vytvořena detailní analýza jazykových cílů společnosti a nastavuje účinný systém jazykového vzdělávání. Audit ukázal, že mnoho parametrů je v dané společnosti nastaveno správně. Cizí jazyk byl pro vybrané zaměstnance určen jako pracovní nástroj, byl zahrnut do kompetenčního modelu, byla stanovena úroveň jazyka, které by měl zaměstnanec dosáhnout. Existovaly výukové plány, bylo nastaveno závěrečné písemné testování i kvalita lektorského týmu se zdála být podle zpětné vazby v pořádku. Bylo tedy třeba jít v analýze ještě hlouběji a nezůstat u těchto standardních, v podstatě povinných náležitostí správného jazykového vzdělávání. Prvním problémem byla absence jasně stanoveného cíle, proč firma chce, aby se jejich zaměstnanci učili cizí jazyk. Základní cíl byl definován příliš vágně, zaměstnanec se měl naučit cizí jazyk, který odpovídá jeho pracovnímu zařazení. Cílem jakéhokoliv jazykového vzdělávání však nemá být naučit se cizí jazyk obecně, ale určit si přesné situace, ve kterých bude jazyk používán. Od začátku je třeba jak interně, v rámci firemní strategie, tak s jednotlivými zaměstnanci definovat, na co cizí jazyk pracovník potřebuje, kdy a jak ho využívá, do jaké doby bude tuto dovednost ovládat, co to přinese společnosti z hlediska businessu i jemu osobně. V okamžiku, kdy byl nejasně nastaven hlavní cíl výuky, nedošlo k individualizaci výukových plánů pro jednotlivé zaměstnance, byl nedostatečně komunikován důvod výuky, bylo také nepřesně nastaveno i závěrečné hodnocení. Ve společnosti probíhalo finální testování a zaměstnanci se posunovali na škále podle SERR (Společný evropský referenční rámec pro jazyky), tedy zlepšovali svoji jazykovou kompetenci. Vůbec se však neověřovalo, do jaké míry jsou schopni samostatně v cizím jazyce komunikovat a používat ho v praxi. Ústní audit byl do procesu závěrečného auditu zařazen pouze formálně, ale ve své podstatě se neprováděl. Podobně „na papíře“ fungoval i studijní plán, který byl příliš obecný, a neprováděla se jeho revize. Vypracováním studijního plánu, který vám slíbí ve výběrovém řízení každá vzdělávací společnost či jazyková škola, všechno teprve začíná. Plán by se neměl stát, jak často bohužel vidíme, pouhým rádobý odborným zastřešením vzdělávání. Sám vás totiž cizí jazyk nenaučí, a pokud se s ním dále aktivně nepracuje, stává se pouhým formálním dokumentem. Absence jasného cíle, smysluplného testování s adekvátním výstupem a chybějící průběžná kontrola plánu pak

³ jazyková škola se zaměřením na firemní výuku jazyků

zapříčinila demotivaci samostatných zaměstnanců, což je pro cizí jazyk, jehož osvojení je velmi náročné a trvá dlouho, zásadní komplikace. V tomto směru jednorocní hodnocení, zda zaměstnanec zaznamenal pokrok, nestačí a je třeba zapojit vedení, tedy manažery či vedoucí jednotlivých oddělení do celkové evaluace progresu. Je vhodné, i když ne vždy reálné, aby byl nadřízený zaměstnance přítomen na vstupní i závěrečné prezentaci a na vlastní oči viděl posun svého podřízeného v dané dovednosti. Ne vždy je to možné, samozřejmě, ale přímá zpětná vazba či pochvala od nadřízeného je mnohdy daleko silnějším motivačním nástrojem než vyplněná kolonka v kompetenčním modelu. Tímto postupem je možné předejít situacím, kdy firma investuje vysoké částky do vzdělávání, ale zaměstnanci se nejsou schopni ani po letech výuky stále domluvit. *„Z analýzy tak vyplynuly základní principy, na které se často při nastavování jazykového vzdělávání ve firmách zapomíná, které jsou však pro vyšší efektivitu celého procesu klíčové. Je třeba za prvé konkrétně, nikoliv obecně stanovit cíle jak pro celou společnost, tak individuálně pro jednotlivé zaměstnance. Za druhé je třeba nastavit funkční proces testování a hodnocení, který přesně reflektuje cíl, obsah školení a je vysoce praktický, nikoliv formální. V neposlední řadě je nezbytné zapojit vedoucí pracovníky do evaluace i samotného průběhu vzdělávání, aby mohli v praxi vidět dopad investovaných prostředků a zároveň motivovali zaměstnance k aktivní účasti.“* (Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/jak-zvysit-efektivitu-firemniho-jazykoveho-vzdelavani-id-2245962>; 2019-11-20)

Mnohem efektivnější, než úzké zaměření na nejvíce viditelné aspekty školení je pojmout vzdělávací program globálně. Což výstižně popisuje Tureckiová: *„Takto komplexně pojata efektivita podnikového vzdělávání se jeví jako smysluplnější než zaměření firmy na zjišťování finančních nákladů aktuálně vynaložených na podnikové vzdělávání.“* (Tureckiová, 2004 in Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 27)

Neustále se zmiňují pojmy výkonnost, produktivita a efektivita. Jsou obory, kdy je možné měřit efektivitu velice snadno, ale složitější je to již u efektivity vzdělávání. V tomto směru je možné využít externí firmy, které nabízejí, vyhodnocení a zjištění že investice do vzdělávání byly efektivní. Zdaleka již není dostačující využít pouze hodnocení účastníků, kde jsou dotazováni na to, jak se jim kurz nebo školení líbí, případně na to, jak ho hodnotí. Je nutné, *„aby rozvoj zaměstnanců nebyla pouze vykázaná částka do účetnictví, ale*

zhodnocená investice, se kterou můžeme počítat a stavět na ní efektivnější naplňování cílů firmy“. V tomto směru je firmami využívána metoda WORKtest®, která nabízí detailní zjištění rozvoje účastníků v oblastech kompetencí, dovedností a předpokladů k rozvoji. Účastník absolvuje test před kurzem a následně po skončení akce, tím jsou získány výsledky jednoho účastníka i celé skupiny. WORKtest® nepracuje se subjektivními odpověďmi účastníků, ale s jejich skutečnou osobnostní podstatou. (Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/mereni-efektivit-ve-vzdelavani-id-2001106>; 2019-11-22)

V rámci výzkumu rozvoje manažerů v České republice byli manažeři dotázáni podle čeho posuzují, zda byla daná metoda vzdělávání a rozvoje efektivní. Zde je shrnutí jejich nejčastějších odpovědí:

- uplatnění v praxi,
- kvalita přednášejícího, metody a tématu,
- interakce a zpětná vazba,
- nové pohledy, poznatky, informace o aktuálním dění,
- jiná kritéria např. finanční náklady, investovaný čas manažera. (Folwarczná, 2010, s. 169)

Přičemž finanční náklady a výpočet jejich návratnosti je založen na porovnání dosažených přínosů a těchto nákladů. Náklady rozdělujeme na přímé a nepřímé s tím, že do přímých nákladů řadíme odměny lektorů, konzultantů a osob, které školení připravují, pronájem vhodných prostor, prostředky pro nákup nezbytných pomůcek, materiálů a případné cestovní výdaje. Nepřímé náklady zahrnují odměny pracovníků oddělení vzdělávání, které ovšem nemůžeme připsat ke konkrétnímu vzdělávacímu programu. Také je nutné v tomto směru počítat s režijními náklady. (Veteška a kol., 2013, s. 39)

3 Zdravotnické zařízení

3.1 Obecná specifika

Celý svět se stále vyvíjí a modifikuje a s tím jsou spojené stále větší nároky kladené na zdravotnická zařízení. Pacienti mají stále specifitější a kompletnější požadavky. I ve zdravotnictví vzniká konkurenční prostředí a lékařská věda jde rychlým tempem kupředu. Je nutné rychle reagovat na moderní léčebné metody a zavádět je co nejdříve do praxe.

Řízení zdravotnických zařízení je vzhledem k okolnostem stále náročnější a dosavadní metody řízení již nejsou dostačující. Z tohoto důvodu musí mít každé zdravotnické zařízení, ať jde o menší soukromou ordinaci nebo velkou fakultní nemocnici určitou vizi o svém budoucím vývoji. Součástí této vize je i řízení lidských zdrojů a s tím související rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Součástí každé strategie jsou jednotlivé strategické operace, které jsou ve velkých nemocnicích rozděleny na různé typy dle důležitosti a finanční náročnosti. Zvyšování kvalifikace personálu je součástí každé strategie ve zdravotnickém zařízení. Při zpracování strategie jsou využívány všechny dostupné údaje, které charakterizují vlastní zdravotnické zařízení. Mimo jiné se analyzuje i stav a vývoj lidských zdrojů a systematicky se porovnává s údaji, které charakterizují ostatní zdravotnická zařízení. (Souček, Burian, 2006)

Je možné a reálné řídit zdravotnické zařízení jako firmu? Nemocnice se musí řídit obdobnými pravidly jako továrna na elektroniku či potraviny. Má sice své specifické poslání, ale stále více se podobá firmám, které působí v podmínkách moderní tržní ekonomiky. Toto tvrzení stále mezi některými zástupci managementu nemocnic vyvolává vlnu nevole. Je nesporné, že management, styl řízení, pomůcky, zvolené ISO normy jsou ve všech oborech stejné. Nevýhodou ve zdravotnictví jsou horší zevní podmínky v podobě systému úhrad od pojišťoven, náročné legislativy, chybí trh a jsou poskytovány služby nemocným stresovaným pacientům, u kterých může probíhat jeden druh nemoci rozdílným způsobem. V otázce řízení lidských zdrojů je zásadní, zda se nemocnice bude držet zákonů a podmínek zdravotních pojišťoven nebo půjde skutečně „*po procesech, efektivitě s maximálním využitím zaměstnanců*?“ (Madar J. a kol., 2004, s. 136-137)

3.1.1 Fakultní nemocnice

Úkolem zdravotnického zařízení je poskytovat zdravotní péči. Základní typy zdravotnických zařízení (dále jen ZZ) jsou ZZ prvního styku, ZZ ambulantní, ZZ hospitalizační, zejména nemocnice, lékárny a výdejny, laboratoře, zdravotní doprava a ostatní.

Zdravotnické zařízení v podobě nemocnice poskytuje komplex služeb lůžkové, ambulantní a komplementární péče. Součástí nemocnic jsou lůžková oddělení, specializovaný ambulantní provoz, technické zázemí, management nemocnice, lékárny a výdejny pomůcek. (Dostupné z: <https://www.ozdravotnictvi.cz/nemocnice/>; 2019-12-28)

Nemocnice v České republice je možné rozdělit v základní úrovni do tří kategorií, a to podle toho, kdo je zřizuje a spravuje: „*Nemocnice řízené státem, takzvané přímo řízené organizace – kam řadíme všechny fakultní nemocnice, IKEM, Úrazovou nemocnici Brno, Ústřední vojenskou nemocnici, nemocnice řízené krajem, nemocnice obecní a městské, nemocnice zřizované dalšími právními subjekty.*“ Z hlediska velikosti a rozsahu nabízených služeb patří na první místo zcela zřetelně fakultní nemocnice. Fakultní nemocnice je specifická tím, že primárně zajišťuje zdravotní péči, ale navíc i výuku budoucích lékařů a výrazně se podílí na činnosti v oblasti vědy a výzkumu. V současné době se v České republice nachází devět fakultních nemocnic. Každá fakultní nemocnice se dělí na jednotlivé kliniky, kdy každá klinika tvoří odborné pracoviště příslušného oboru ve vztahu k léčebné činnosti, k výzkumu a výuce, tato klinika se dále dělí na jednotlivá oddělení. Návrh na vznik kliniky předkládá akademický senát fakulty a je následně zřízena ministerstvem zdravotnictví a se souhlasem ministerstva školství, vznik nového oddělení je v kompetenci ředitele nemocnice. Ve fakultních nemocnicích je dvojí řízení, což znamená, že na jedné straně stojí ředitel nemocnice, pod jehož přímé řízení spadají primáři klinik a na druhé straně ve vedení fakultní nemocnice stojí děkan fakulty, pod nějž přímo spadají přednostové klinik. „*Financování fakultních nemocnic má několik zdrojů, nejvíce prostředků přichází ze zdravotního pojištění (80-85 %), dále z prodeje zboží a jiných služeb (5-10 %), z dotací na vědu a výzkum (3-5 %) a z dotací poskytnutých zřizovatelem (1-5 %).*“ (Dostupné z: <https://www.ozdravotnictvi.cz/nemocnice/>; 2019-12-28)

3.2 Vzdělávání ve fakultních nemocnicích

Nastavení vzdělávacích plánů a aktivit jak u zdravotnických pracovníků, tak nelékařských zdravotnických povolání musí být v souladu s příslušnou legislativou, zejména se Zákonem č. 95/2004 Sb., Zákonem č. 96/2004 Sb., Vyhláškou č. 189/2009 Sb., Vyhláškou č. 55/2011 Sb., Nařízením vlády č. 31/2010, Nařízením vlády č. 324/2018 Sb., Vyhláškou č. 185/2009 Sb., Vyhláškou č. 188/2009 Sb. (vždy v platném znění).

Zároveň vzdělávání zdravotnických pracovníků ve zdravotnickém zařízení koresponduje se snahou zlepšit zdravotní stav populace a snižovat výskyt nemocí a předčasných úmrtí, kterým lze předcházet, definovaným v originální verzi strategického rámce Health 2020 publikovaného Světovou zdravotnickou organizací., zejména v prioritní oblasti 3: Posilovat zdravotnické systémy zaměřené na lidi, zajistit použitelnost a dostupnost zdravotních služeb z hlediska příjemců, soustředit se na ochranu a podporu zdraví a na prevenci nemocí, rozvíjet kapacity veřejného zdravotnictví, zajistit krizovou připravenost, průběžně monitorovat zdravotní situaci a zajistit vhodnou reakci při mimořádných situacích. (Investments in Health, 2014)

Efektivní podpora vzdělávání a kariérového rozvoje je důležitá jak pro jednotlivce, tak pro organizace, které je zaměstnávají. Oblast vzdělávání je součástí strategie každé organizace. V mnoha organizacích neexistují jasně stanovené postupy, které určují kariérní rozvoj zaměstnanců, případně jsou tyto postupy zaměřeny na vedoucí pracovníky a top management. U ostatních zaměstnanců je očekáváno, že se budou vzdělávat neformální cestou nebo zprostředkovaně přes své nadřízené. (CEDEFOP, 2009).

Dle současných údajů Českého statistického úřadu, populace v České republice stárne, důchodců přibývá a pracujících ubývá. Kritická je situace zejména u lékařů, kdy starší lékaři odcházejí do důchodu a začínající lékaři dávají přednost nabídkám v zahraničí. Prevencí je v tomto případě kvalitně nastavit vzdělávací a kariérní model, který nejen lékaře, ale i nezdravotnický personál bude motivovat a inspirovat k realizaci své kariéry a pracovního zařazení v ČR.

Výuka zaměstnanců nemocnic hraje významnou roli i v procesu řízení rizik. Důvod je zcela prostý. Pro úspěšné řízení rizik je pochopení a vnímání jejich nebezpečí a závažnosti prvním důležitým krokem. *„Zpochybňování závažnosti problému pochybení a rizik nebo jejich*

podceňování by znamenalo nejen odmítnutí globálního trendu kontinuálního zvyšování kvality a bezpečnosti péče, ale také odmítnutí požadavku systému řízení kvality.“ (Škrla, Škrlová, 2008, s. 162)

Edukaci zaměstnanců je možné rozdělit do těchto tří kategorií:

- udržení existujících kompetencí (znalostí a dovedností),
- vytvoření nových znalostí a dovedností,
- reakce na nové potřeby v oblasti kvality a bezpečnosti péče.

Pokud má být kontinuálně zvyšována kvalita poskytované péče, je kvalitní edukace zaměstnanců jedním ze základních stavebních kamenů. (Škrla, Škrlová, 2008, s. 162)

Manažer rizik sice není odpovědný za vzdělávání v nemocnici, ale je v jeho zájmu, přesvědčit se, jak probíhá výuka nových zaměstnanců a zda se k výuce přistupuje systematicky. Nedostatečná komunikace a výuka zaměstnanců, může mít negativní dopad na celou nemocnici. Studie z roku 2006⁴, která byla provedena na velkém počtu zaměstnanců i z řad zdravotnických zařízení odhalila zajímavé poznatky:

46 % zaměstnanců ví o tom, že někdo používá na oddělení nebezpečné praktiky, ale neřekne to nahlas,

22 % zaměstnanců činí rozhodnutí ve svůj prospěch, místo ve prospěch oddělení,

19 % zaměstnanců neví, co dělají, nebo proč to dělají,

8 % ví, že něco, co dělají je neetické, ale nejsou ochotni nebo schopni to změnit,

5 % zaměstnanců ignoruje známky blížící se krize, protože se bojí šikany. Manažer rizik i manažer kvality si potřebují neustále připomínat, že smysluplné vzdělávání je nejefektivnějším nástrojem k prevenci podobných problémů a že je nutné spolupracovat s jednotlivými odděleními. Nejrizikovějšími oblastmi, které by se měly sledovat a vzdělávání s následnou evaluací zde provádět, jsou změny v legislativě nebo při vydání nových interních předpisů, prevence pochybení a rizik, mimořádné události a nehody. (Škrla, Škrlová, 2008, s. 162-163)

⁴ Studie Anetta Simmons 2006 Safe Place for Dangerous Truths. Barnes & Noble.

3.3 Druhy vzdělávání ve fakultních nemocnicích

Základními druhy vzdělávání ve zdravotnickém zařízení typu fakultní nemocnice jsou následující:

- adaptační proces,
- povinná školení zaměstnanců,
- specializační vzdělávání (odborné semináře, školení, přednášky, workshopy, stáže, kulatý stůl, případně konference), do kterého spadá:
 - a) prohlubování kvalifikace,
 - b) zvýšení kvalifikace zaměstnance (např. studium Střední školy, Vyšší odborné školy či Vysoké školy, a podobně).

Specializační vzdělávání je dále rozděleno:

- lékaři, zubní lékaři a farmaceuti,
- nelékařská zdravotnická povolání,
- nezdravotnická povolání,
- postgraduální studium,
- manažerské vzdělávání,
- kurzy potřebné pro výkon práce,
- jazykové kurzy,
- počítačové kurzy.

Specializační vzdělávání probíhá prioritně v domovské nemocnici s výjimkou specializačních oborů, pro které není nemocnice akreditována, event. částí vzdělávacího programu, na které má nemocnice uzavřenou smlouvu s jiným vzdělávacím zařízením. Nelze-li vykonat stáž v domovské nemocnici anebo u smluvního akreditovaného poskytovatele zdravotních služeb, potom rozhodujícím kritériem pro výběr nesmluvního akreditovaného zařízení pro absolvování stáže při splnění odborných požadavků na náplň stáže je její cena včetně cestovních výloh.

Seznam akreditovaných kurzů dle zákona č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních v platném znění:

Certifikované kurzy:

Intermitentní katetrizace v ošetrovatelské péči. Komplexní ošetrovatelská péče o rány u dospělých a dětských pacientů. Kurz péče o stomika. Kurz pro všeobecné sestry v gastroenterologii a hepatologii. Kurz ultrasonografie pro porodní asistentky. Management a leadership ve zdravotnickém zařízení. Mentor klinické praxe ošetrovatelství a porodní asistence. Ošetrovatelská péče o pacienta po poškození mozku. Kurz péče o pacienta léčeného asistovanou peritoneální dialýzou. Péče o pacienty v angiologii. Radiologická fyzika v radiodiagnostice. Specifická péče o pacienta s roztroušenou sklerózou – praktická část. Odborný asistent posudkového lékaře – praktická část. Vyjednávání a zvládání konfliktních situací pro řídicí pracovníky ve zdravotnických zařízeních. Základy EKG a akutní kardiologie pro všeobecné sestry, porodní asistentky jednotek intenzivní péče a zdravotnické záchranáře.

Kvalifikační kurzy: Sanitář

Specializační vzdělávání:

Dětská klinická psychologie. Intenzivní péče. Intenzivní péče v pediatrii. Klinické inženýrství – Technická podpora v kardiologii a cévní chirurgii; technická podpora v chirurgických oborech (Pouze praktická část). Klinické inženýrství – Zpracování a analýza biosignálů (Pouze praktická část). Klinická psychologie. Klinická logopedie. Odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků – Alergologie a klinická imunologie (Pouze praktická část). Odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků – Klinická biochemie (Pouze praktická část). Odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků – Klinická hematologie a transfuzní služba. Odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků – Mikrobiologie (Pouze praktická část). Odborný pracovník v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků – Soudní toxikologie. Organizace a řízení ve zdravotnictví – (Pouze praktická část). Ošetrovatelská péče v pediatrii. Ošetrovatelská péče v psychiatrii. Zdravotní laborant – Alergologie a klinická imunologie (Pouze praktická část).

Zdravotní laborant – Klinická biochemie (Pouze praktická část). Zdravotní laborant – Klinická hematologie a transfuzní služba (Pouze praktická část). Zdravotní laborant – Mikrobiologie (Pouze praktická část). (Výroční zpráva nemocnice 2019)

Pro ucelení hlavní struktury vzdělávání ve fakultních nemocnicích je nutné uvést i formy celoživotního vzdělávání lékařů, které jsou následující:

1. vzdělávací akce pořádané Českou lékařskou komorou a vzdělávací akce pořádané dalšími subjekty sdruženými v asociaci,
2. vzdělávací akce pořádané subjekty provádějícími celoživotní vzdělávání dle zákona č. 95/2004 Sb. vyjma subjektů uvedených v bodě 1 a 2,
3. klinické stáže a klinické dny,
4. publikační a přednášková činnost,
5. studium odborné literatury s autodidaktickými testy,
6. elektronické formy vzdělávání,
7. vzdělávací akce musí být pořádány na území České republiky. (Dostupné z: <https://www.lkcr.cz/zakladni-informace-203.html>; 2020-01-05)

Praktická část diplomové práce je zaměřena na jazykové kurzy a na kurz Ochrana měkkých cílů, který je zařazen do kurzů potřebných pro výkon práce.

Jazyková výuka

V rámci globalizujícího světa představuje znalost cizích jazyků praktickou nutnost a obecně je považována za základ vzdělání z hlediska budoucího profesního uplatnění. Didaktický význam studia cizích jazyků spočívá zejména v rozvíjení vyšších myšlenkových operací, posilují se procesy komparace, verifikace, hodnocení, rozvíjí se interpretační schopnosti, schopnost dedukce, indukce apod. Současně má osvojování cizího jazyka kulturní a sociální význam, neboť jejich prostřednictvím jsou přibližovány kontexty celé kultury, spojené s daným jazykem. Cizojazyčné znalosti a zejména dovednost dorozumět se v cizím jazyce jsou spojeny úzce s možností poznávat odlišné kultury, seznamovat se se zvyky a tradicemi, s nimiž jsou tyto kultury spojeny, chápat jejich společenské normy a pravidla. (Vomáčková, Kříž, 2019)

Ve zdravotnickém zařízení je znalost cizích jazyků velmi důležitá. Nesouvisí to jen s faktem, že mnoho pacientů je ze zahraničí, ale také se situací, že pokud se chce lékař pohybovat na poli mezinárodního výzkumu, je jazyková znalost zásadní. Účastí na mezinárodních konferencích a setkání s ostatními odborníky získává a sdílí cenné zkušenosti, poznatky a vědomosti a toto vše mu umožňuje se dále rozvíjet a přispívat k inovaci medicínských postupů. V neposlední řadě se znalostí cizího jazyka, kdy je jako v jiných oborech preferována angličtina, se rozšiřují možnosti lékaře publikovat v odborných impaktovaných časopisech⁵, s čímž souvisí získání RIV bodů neboli bodů v Rejstříku informací o výsledcích výzkumu a vývoje. Získání RIV bodů má následně vazbu na získání prostředků ze státního rozpočtu.

Poměrně často se provádějí šetření v organizacích se zaměřením na to, jaké potřeby mají zaměstnanci v souvislosti se znalostí cizích jazyků, tedy jakou mají cizojazyčnou komunikační kompetenci. „*Je to důsledek zejména toho, že v současné ekonomice České republiky působí mnoho firem a organizací se zahraničními majiteli nebo manažery, respektive v českých firmách pracují různí cizinci a objevuje se tak fenomén interkulturní komunikace.*“ (Průcha, 2014a, s. 39-40)

Průcha uvádí zajímavý příklad zjišťování vzdělávacích potřeb týkajících se cizojazyčné komunikační kompetence v jedné české firmě se zahraničním majitelem a zahraničními klienty. Šetření se týkalo pracovníků nižšího a středního managementu. Jako stěžejní nástroj výzkumu byl použit písemný Dotazník jazykových potřeb pro interkulturní komunikaci, jenž byl vyplňován anonymně. Hlavní zjištění jsou následující:

- důležitost cizích jazyků: téměř všichni zaměstnanci uvedli, že znalost cizího jazyka (cizích jazyků) považují pro výkon své profese jako vysoce potřebnou, přičemž nejdůležitějším jazykem je angličtina;
- používání cizích jazyků v profesi: zde byly poměrně velké rozdíly ve frekvenci používání cizích jazyků, zejména angličtina a němčina byla zmíněna s četností

⁵ časopis, který má v rámci databáze Web of Science Institutu pro vědecké informace (Institute for Scientific Information – ISI) přidělen impakt faktor, což je hodnota vyjadřující průměrnou míru citovanosti všech článků a příspěvků publikovaných v daném časopisu v předchozích dvou letech v roce aktuálním. Z hlediska prestiže jednotlivých typů časopisů jsou tak mezi nerecenzovanými i recenzovanými odbornými časopisy impaktované časopisy obecně považovány za nejprestižnější.

používání v rozmezí denně až jednou za měsíc, část zaměstnanců zmínila také polštinu;

- repertoár komunikačních potřeb: komunikační potřeby jsou u jednotlivých zaměstnanců a jednotlivých profesí poměrně odlišné, liší se tím, v jaké podobě je jazyk používán, zda se jedná o osobní ústní komunikaci, telefonickou, písemnou či spíše pasivní v podobě čtení různé dokumentace;
- faktická znalost cizích jazyků: v kontrastu s tím, že většina zaměstnanců vnímá znalost cizích jazyků jako velmi důležitou, uváděli (s využitím stupnice sebehodnocení), že jejich znalosti pro potřeby pracovní komunikace jsou nedostatečné. Zejména u angličtiny, která je prioritně potřebná pro výkon profese, 80% zaměstnanců hodnotilo své komunikační kompetence jako nedostatečné;
- účelnost jazykových kurzů: účastníci, kteří uváděli své znalosti jako nedostačující, popisovali, jak realizují (či chtěli by realizovat) učení cizího jazyka. Většina pracovníků preferovala firemní jazykové kurzy, zejména angličtinu, jen malá část požadovala jinou formu učení (jazyková škola či doma prostřednictvím učebnic nebo on-line). (Průcha, 2014a, s. 40-41)

Podobné zjišťování vzdělávacích potřeb v oblasti jazykové výuky bylo realizováno i ve Finsku u zaměstnanců ministerstva vnitra. Účelem šetření bylo identifikovat jazykové vzdělávací potřeby a na základě zjištění plánovat jazykovou výuku v souladu s potřebami pracovníků. Byly využity dvě metody, sebehodnocení vzdělávacích potřeb samotnými zaměstnanci a také jejich vedoucími. Z hlediska aplikace byla přínosem řada zjištění. Ukázalo se, že dlouhodobé jazykové kurzy jsou málo efektivní a snižují motivaci zaměstnanců, výhodnější jsou intenzivní krátkodobé kurzy (např. během 4 týdnů absolvovat 20 hodin). Dále se ukázalo, že jazykové potřeby v této jednotné profesní skupině jsou individuální dle věkové kategorie, v rozmezí 46 - 55 let je vyšší potřeba ovládnutí němčiny než angličtiny, zatímco věková skupina 25 - 35 let jednoznačně preferuje angličtinu. Zajímavé je také to, že subjektivní identifikace vzdělávacích potřeb (sebehodnocení) poskytuje validnější informace o reálných potřebách než hodnocení prováděné nadřízenými pracovníky. (Průcha, 2014a, s. 41-42)

Ochrana měkkých cílů

„Termín "měkké cíle" (soft targets) není nikde přesně definován, toto označení je bezpečnostní komunitou používáno pro označení míst s vysokou koncentrací osob a nízkou úrovní zabezpečení proti násilným útokům, která jsou pro tuto svou charakteristiku vybírány zejména v poslední době jako cíl takovýchto útoků, typicky útoků teroristických. Tím se liší měkké cíle od tzv. hard targets, tvrdých cílů, kterými jsou dobře chráněné a střežené objekty útoků (např. některé státní objekty, vojenské objekty, objekty dalších bezpečnostních složek, ale i některé dobře chráněné či střežené nestátní či komerční objekty).“ (Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/ochrana-mekkych-cilu.aspx>; 2019-12-28)

Ministerstvo zdravotnictví vnímá problematiku koncepce ochrany měkkých cílů jako velmi důležitou a vyhlásilo podle zákona č. 218/2000 Sb. neinvestiční dotační program, který má vést ke zvýšení ochrany měkkých cílů a plošně zvýšit odolnost měkkých cílů a účelně čelit hrozbě útoku v resortu zdravotnictví. Program je zřizován pro tříleté období na roky 2019 až 2021 na základě usnesení vlády č. 527 ze dne 24. července 2017 a v souladu s Koncepcí ochrany měkkých cílů pro roky 2017-2020, která byla schválena usnesením vlády č. 293 ze dne 19. dubna 2017. (Dostupné z: http://www.mzcr.cz/obsah/program-mz-na-zvyseni-ochrany-mekkych-cilu-pro-rok-2020_4083_1.html; 2020-01-05)

Stále častěji ve zvýšené míře dochází k napadání ošetřujícího zdravotnického personálu nejen verbálně, ale i fyzicky. Jedná se o vícečetné potyčky v čekárnách nebo ambulancích. Nelichotivé situace přispívají ke značné fluktuaci zdravotnického personálu, který je vystavován obavám o svou bezpečnost a často i život. V souvislosti s touto situací je žádoucí organizovat ve zdravotnických zařízeních kurzy či nejlépe interaktivní semináře, jak komunikovat s agitovaným a agresivním pacientem – jedná se o podpůrné techniky v řešení konkrétních konfliktních situací a techniky ke zvládnutí pracovní zátěže. Umět rozpoznat komunikační bariéru a jakého je druhu a osvojit si dovednost navazování vztahu s pacientem. Součástí je kurz sebeobrany, jehož cílem je naučit základy taktiky a technik využitelných k obraně v případě fyzického útoku druhou osobou a umožňující zvládnutí krizové situace efektivně a s minimálním ohrožením vlastního zdraví. Tyto vzdělávací aktivity mají možnost být zařazeny do celoživotního vzdělávání, v případě interaktivního semináře je možné uplatnit i kreditní systém pro zdravotní sestry.

V andragogické literatuře jsou publikované mnohé výzkumy vzdělávacích potřeb, zejména těch, které se týkají specifických profesních skupin. Je zřejmé, že vedle individuálních vzdělávacích potřeb, existují další vzdělávací potřeby, které jsou typické pro některé kategorie zaměstnanců, respektive pro některé profese. Řada výzkumných šetření vychází z identifikace vzdělávacích potřeb zdravotníků nebo učitelů. Část zahraničních výzkumníků zastává tvrzení, že jakékoliv profesní vzdělávání dospělých může mít pozitivní efekty jen tehdy, když je založeno na přesném hodnocení potřeb, s čímž souvisí využívání různých evaluačních dotazníků. (Průcha, 2014a, s. 39-40)

3.4 Shrnutí teoretické části

Před hospodářskou krizí v Evropě, která započala na podzim 2008, většina organizací uváděla vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako jednu z klíčových činností, která je orientována na zvyšování hodnoty lidského kapitálu a tržní hodnoty organizace. Zejména díky podpoře fondů z Evropské unie byla poptávka po vzdělávacích akcích stále větší a větší. Školení se účastnili manažeři, odborníci i řadoví zaměstnanci. Je nutné konstatovat, že řada akcí probíhala nekoordinovaně a v mnoha případech spontánně bez strategické podstaty a v kurzech se vzdělávali i zaměstnanci, kteří zájem o vzdělávání neměli. Proces evaluace či zjišťování efektivity byl realizován málokdy. Nicméně každá nastalá situace má dvě strany. S tím souvisí změny vzdělávání v dobách recese a krize. Proces vzdělávání nikdy nekončí, je možné, že se v době krize na chvíli pozastaví a organizace budou promyšleněji a cíleněji uvolňovat finanční prostředky do vzdělávání. Do vzdělávacích akcí se zařadí ti zaměstnanci, kteří o to stojí a kteří to potřebují pro svou práci s tím, že nabyté vědomosti se kladně promítnou do jejich praxe. Rovněž se zvýší zodpovědnost zaměstnanců za jejich vlastní rozvoj. „*Už nebude možné přistupovat k vlastnímu rozvoji stylem, když to od nás chtějí, tak ať nás proškolí.*“ Člověk bude muset sám pracovat na svém osobním a profesionálním růstu“. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 192)

V současné době firmy potřebují nastavit optimální způsoby organizace práce, které přispívají k jejich efektivnějšímu fungování. Podstatou je nezbytná schopnost týmové práce, vhodného managementu, pozitivní motivace podřízených a v neposlední řadě schopnost

úspěšné komunikace a spolupráce s externím prostředím. S tímto faktem souvisí nezbytnost investice do lidských zdrojů a rozvíjení jejich kompetencí. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

Je zřejmé, že lidské zdroje mají v každé organizaci mimořádný a zásadní význam. Organizace může úspěšně existovat pouze tehdy, pokud se jí podaří lidské zdroje „*nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat*“. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Efektivní využívání lidských zdrojů je úzce spjato s jejich rozvojem a vzděláváním, což je jeden ze záměrů organizace v rámci specifické strategie lidských zdrojů. Bez efektivního vzdělávání zaměstnanců se v současnosti neobejde žádná firma, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná. V dnešní konkurenční době jsou kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci jistou konkurenční výhodou, je tedy nutné zajistit kvalifikované pracovní síly připravené se neustále učit a rozvíjet. Jedná se o budoucí přínos pro firmu i jednotlivce.

„*Vzdělávání dospělých můžeme charakterizovat jako vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity uskutečněné dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání.*“ (Veteška, 2016, s. 88)

Veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity je nutné připravovat a realizovat v souladu se strategií organizace a rovněž v reakci na změny v podobě školení „na míru“. (Armstrong, 2015). Jak uvádí Váchal, Vochozka (2013) dnešní turbulentní a diskontinuální prostředí si žádá vzdělané a kreativní manažery se správnou intuicí.

Rovněž Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují významnost manažerů v evaluačním procesu. Důležité je zejména, aby management organizace souhlasil se vzdělávacími cíli. Tak bude získán ke spolupráci na vyhodnocování výsledků vzdělávání už na samém počátku jeho přípravy. Ve spolupráci s úseky vzdělávání či personálními odděleními jsou v ideálním případě klíčovými subjekty při vyhodnocování vrcholový management, ostatní manažeři, účastníci vzdělávání, externí odborníci, interní a externí zákazníci, kteří poskytují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání pomohlo ve skutečnosti dosáhnout jimi požadovaných cílů. Evangelu a kol. (2013) upozorňuje na vhodnost podpory pro liniové manažery při rozvoji a vzdělávání svých podřízených. Forma podpory spočívá v seznámení s prvky práce personalistů, v učení vést hodnotící pohovory a umět komunikovat členům týmu přínos vzdělávacích aktivit. Systematický trénink liniového managementu, který se

vyznačuje širokým záběrem vědomostí, znalostí a dovedností, je potřebný, jelikož je to on, kdo každý den přichází do styku se svými podřízenými a může tak výrazně ovlivnit investice do jejich vzdělávání.

„Základním předpokladem dobře nastaveného evaluačního modelu je znalost a vědomí toho co by měl hodnocený proces přinášet, tedy co a proč chceme hodnotit. Tento výchozí bod pak určuje směr a cíl procesu, který by měl být reflektován jednotlivými kategoriemi evaluačního modelu.“ (Kořínková, 2010)

Jak uvádí Hroník (2007) autorem zpětné vazby v rámci evaluačního procesu může být sám účastník vzdělávací aktivity nebo pozorovatel, který se samotného vzdělávání neúčastní. Jedná se o hodnocení subjektivní nebo objektivní s rozlišením časovým v dlouhodobém či krátkodobém horizontu. Bartoňková (2010) zmiňuje ještě podrobnější časové rozlišení hodnocení, které je rozděleno na evaluace před začátkem vzdělávání, evaluace v průběhu vzdělávání, evaluace na konci vzdělávání a evaluaci po skončení vzdělávání. Vodák, Kucharčíková (2011) uvádějí jako příklad hodnocení před vzdělávací aktivitou počet lidí, kteří mají zájem o danou vzdělávací aktivitu či počet účastníků, kteří se na akci přihlásili. Při ukončení akce zmiňují hodnocení spokojenosti účastníků, měřitelnou změnu znalostí nebo dovedností, schopnost řešit simulované situace a ochotu nebo odhodlání využít vzděláváním získané vědomosti a znalosti. S odstupem času je vhodné se rovněž zaměřit na spokojenost účastníků, jaká je udržitelnost získaných znalostí i po několika týdnech a ochota tyto vědomosti a dovednosti využívat v praxi. V rámci uvedených přístupů je možné také sledovat vliv na chování lidí v práci a vliv na změnu výkonnosti.

Veteška a kol. uvádí, že je důležité zejména hodnotit znalosti a jejich užitečnost pro profesionální vývoj zaměstnance. Dále způsob předávání těchto znalostí, kvalifikace a příprava lektorů včetně formální organizace kurzu a v neposlední řadě náklady na školení a jeho měřitelné výsledky. Hodnocení na úrovni výsledků ovšem můžeme realizovat jen tehdy, pokud jsou stanoveny měřitelné cíle *„např. zvýšení výroby, nižší počet pracovních úrazů nebo zvýšení prodeje. V případě školení, která se zabývají tématy jako např. vedení lidí, komunikace, motivace, rozhodování, je měření výsledků školení těžké nebo nemožné.“* (Veteška a kol. 2013, s. 38-39)

Jako každá aktivita, jev či proces, tak i proces evaluační má své výhody a nevýhody. Vodák, Kucharčíková (2011) shrnuli argumenty, které tento proces podporují a argumenty, které hledají jeho negativa následovně:

Nevýhody evaluačního procesu:

- proces je náročný na získání potřebných informací a výsledky jsou často posuzovány subjektivně,
- proces vyžaduje mnoho času, úsilí a mnohdy vynaložení dalších finančních prostředků a úzkou spoluúčasť lektorů, účastníků kurzů vzdělávání i managementu,
- je poměrně složité oddělit dopady vzdělávání od vlivů, které vznikly v důsledku jiných organizačních procesů, a také některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat.

Naopak k výhodám je možné řadit toto:

- soustřeďuje pozornost manažerů na lidské zdroje, což zároveň mezi těmito subjekty zlepšuje vztahy, zároveň nastavuje spolupráci mezi personálním oddělením či úsekem vzdělávání a managementem,
- pokud je proveden správně, přispívá k efektivitě celé organizace a pomáhá rozhodovat o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti účastníků vzdělávání, ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným a lepším způsobem a vede k zajištění orientace vzdělávacích příležitostí na vhodné pracovníky,
- podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a strategií organizace,
- zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání,
- ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce,
- podílí se na nastavení vhodných kritérií, tudíž hodnocení vzdělávání nezůstává na úrovni emotivních reakcí.

Tato práce blíže specifikuje dva modely evaluace. Model dle Kirkpatricka, který je užíván nejčastěji a Hamblinův model, ale modelů existuje daleko více. (Bartoňková, 2010, s. 185-186)

Dalšími teoretickými přístupy k evaluaci jsou přístupy dle „*Warova, Birdova a Rackhamova, Bramleyho a Phillipsova*.“ (Trojan et al., 2016, s. 31)

Kirkpatrickův model je rozdělen do čtyř fází, kterými jsou postupně Reakce, Poznání, Chování a Výsledky. Stručně shrnuto první fáze evaluace zkoumá spokojenost účastníků vzdělávací akce, druhá fáze je naopak zaměřena na to, jaký měla akce vliv na jejich schopnosti, znalosti a postoje. Jinak řečeno, zda se školení jedinci naučili a dozvěděli něco nového, po případně zdali se změnily jejich postoje či názory na zkoumanou problematiku. Třetí fáze modelu zjišťuje, zda účastníci přenášejí získané znalosti do každodenní pracovní praxe. Tyto první tři fáze se řadí mezi výstupy evaluace, které se projevují ve změně názorů, znalostí, dovedností a chování zaměstnanců a je měřeno pouze reziduum mezi stavem před školením a po něm bez hlubších souvislostí. Poslední čtvrtá fáze se snaží nalézt odpověď na otázku, jestli má vzdělávací proces přímý pozitivní dopad na fungování instituce a hodnotí dopad změn, které byly zjištěny v předchozích úrovních, a zabývá se podstatou samotné evaluace. (Tenkl, 2014)

Pro správnou evaluaci první fáze je definováno několik základních doporučení. Evaluátor má mít jasno v tom, co se chce v této fázi dozvědět. Má být sestaven seznam osmi až patnácti položek, jež mají být účastníky zodpovězeny (např. celkový dojem ze školení, úroveň přednášejícího, užitečnost informací, hodnocení efektivity vynaloženého času, hodnocení prostředí apod. Příklady otázek: „Jste spokojen/a se znalostmi vašeho školitele? Jste spokojen/a s prezentačními a komunikačními schopnostmi vašeho školitele? Jak hodnotíte prostředí, ve kterém se školení konalo? (pohodlí, pomůcky atd.) Jak hodnotíte časový harmonogram školení? Jakým způsobem byste příště vylepšil/a program?“. Následně je třeba správně zformulovat jednotlivé otázky a zkonstruovat dotazník. Nejčastěji se používá pětiúrovňová škála možných odpovědí, z níž dvě možnosti jsou odpovědi pozitivní, dvě negativní a jedna neutrální. Někteří hodnotitelé vypouštějí neutrální odpověď a preferují tak pouze čtyř-úrovňovou škálu, která „nutí“ respondenta zaujmout jasné stanovisko. U všech jednotlivých ukázek je kladen důraz na dostatečný prostor na případné komentáře, k jejichž vyplnění má být respondent v rámci každé otázky vyzýván. Na konci dotazníku má mít respondent možnost prezentovat své návrhy na zlepšení. Šetření musí být anonymní a jeho cílem má být získání sta procent odpovědí.“ (Tenkl, 2014, s. 32-33)

„Zatímco první tři evaluační fáze se podle Kirkpatrickova návrhu provádějí před a zároveň po vzdělávacím procesu, podmínkou čtvrté fáze je její realizace až po uplynutí určitého času po školení. Kirkpatrick navrhuje v této souvislosti čekat přibližně tři měsíce tak, aby se jednotlivé dopady školicího procesu stačily dostatečně projevit.“ (Kirkpatrick in Tenkl, 2014).

K úspěšné aplikaci Kirkpatrickova modelů je doporučeno držet se následujících principů:

- výsledky až na prvním místě; kdy je žádoucí při realizaci vzdělávací akce postupovat od konce s tím, že nejprve se stanovují výsledky vzdělávacího programu, následně kompetence, kterých má být dosaženo a až poté přistupují k chování, jehož změna napomáhá k dosažení výsledků, nakonec se stanovují dovednosti a znalosti, které jsou spjaté s chováním,
- návratnost očekávání; což úzce souvisí se skupinou investorů, kteří schvalují náklady na vzdělávání,
- business partnering; je model, který má vést vedení firem k dlouhodobé a oboustranně prospěšné spolupráci s personalisty a manažery vzdělávání,
- prezentace výsledků vzdělávací aktivity investorům; jedná se o důležitou fázi, jelikož reakce na program po jeho ukončení a následná fáze učení v sobě skrývají náklady na vzdělávací program. Vedení firem chce znát přínos a užitek financovaných vzdělávacích akcí a toto se ukáže až při zapojení třetí a čtvrté úrovně Kirkpatrickova modelů – chování a výsledky. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 120-122)

„V přeneseném smyslu slova v sobě model snoubí mikro a makro evaluační přístupy. Jinými slovy, Kirkpatrickův model hodnotí dopad a efektivitu vzdělávacích aktivit jak na jednotlivce, tak také na fungování celé zkoumané organizace (firmy, státní instituce apod.)“. (Tenkl, 2014, s. 29)

K padesátému výročí vydání modelu přišel Jim Kirkpatrick s aktualizovanou podobou model, kdy model začíná úrovní výsledků, následně je stanoveno klíčové chování, předposlední úroveň definuje kompetence (učení – znalosti, dovednosti) a závěrem se stanovuje, jak zabezpečit samotný vzdělávací program. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 123)

Fakultní nemocnice představují významnou část našeho zdravotnictví. Jedním z komplikujících faktorů, který ovlivňuje jejich řízení, je řízení paralelně dvěma ministerstvy – Ministerstvo školství a Ministerstvo zdravotnictví. Není jednoduché řídit tyto chaotické vztahy a zajistit hospodárnost takovéto soustavy, kdy je nutné korigovat vzájemnou revnivost mezi fakultou a nemocnicí neboli mezi „školáky“ a „zdravotníky“. Nicméně v oblasti vzdělávání se úspěšně daří tyto vztahy korigovat, profesionalizovat s pozitivními výstupy, což značí správnou cestu. (Souček, Burian, 2006)

Nelze opomenout, že v souvislosti se správou fakultních nemocnic se vyskytuje několik faktorů, které na ně působí v jakékoliv oblasti, jedná se zejména o vliv makroprostředí, ekonomickou a sociální politiku, uplatňovanou jednotlivými vládami a vliv veřejného mínění. (Hučka, Kislingerová, Malý a kol., 2011)

Veškeré neziskové nemocnice, mezi které patří i nemocnice fakultní se musí řídit nejvyššími standardy transparentnosti podle Principů správy a řízení společností OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Jedním z těchto standardů je i zavedení účinných postupů pro interní audit a povinnost každý rok projít externím auditem. (Hučka, Kislingerová, Malý a kol., 2011, s. 67)

V České republice doposud neexistuje samostatný zákon komplexně upravující problematiku dalšího vzdělávání. Existuje ovšem pro určité cílové skupiny zaměstnanců systémová legislativní úprava dalšího vzdělávání. Těmito skupinami jsou např. pedagogové, zdravotníci, pracovníci působící ve veřejné správě a v ozbrojených sborech, v sociálních službách. (Veteška, 2016, s. 114)

Nastavení kvalitního evaluačního procesu a pravidelné provádění interních auditů vede k naplnění společných cílů nemocnice, což je zejména poskytnout informace managementu nemocnice jako podporu pro kvalifikovaná rozhodnutí, zajistit hospodárnost a účinné vynakládání prostředků.

4 Výsledky výzkumného šetření

Cílem práce je zhodnotit evaluaci vzdělávání vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení a na základě získaných poznatků navrhnout změny evaluace těchto vzdělávacích aktivit.

Praktická část práce zjišťuje kvalitu provádění evaluačního procesu vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení. Evaluační procesy jsou zmapovány ve smyslu, zda se evaluace opírá pouze o účastníky akce prostřednictvím dotazníků spokojenosti, či zda jsou využívány k hodnocení vzdělávacích akcí i další evaluační nástroje. Výsledkem výzkumného šetření je rovněž výstup, který identifikuje potřeby a požadavky účastníků kurzu související s doposud probíhajícím evaluačním procesem. Je zde zjišťováno, zda zaznamenané údaje z probíhajících evaluací jsou jen mrtvými statistickými daty, či zda na daná zjištění management nemocnice reagoval konkrétními kroky.

Výzkumné šetření hledá odpověď na následující výzkumné otázky:

Jak probíhá evaluace vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení a jaké nástroje evaluace jsou ve zdravotnickém zařízení využívány?

Jak hodnotí účastníci vzdělávacích aktivit doposud probíhající evaluační proces?

Došlo na základě evaluačního procesu ke změnám vzdělávacích aktivit a v čem tyto změny spočívaly?

4.1 Pilotní výzkum

Cílem pilotního výzkumu bylo zajistit validitu otázek dotazníkového šetření tím, že otázky budou respondentům jasné (Disman 2009). Dotazník týkající se evaluace jazykových kurzů s původními 36 otázkami byl předložen šesti vybraným účastníkům vzdělávání. Dotazník byl účastníkům předložen v elektronické podobě a ti byli požádáni, aby se zaměřili zejména na srozumitelnost jednotlivých otázek. Všichni účastníci se shodli, že otázkám rozumí a dokázali by na ně odpovědět. Na základě zpětné vazby byla vyřazena otázka, která zněla následovně: „Použil (a) jste někdy sebe evaluaci, či např. osobní SWOT analýzu apod.“ Devět z deseti účastníků pilotáže se shodlo, že tato otázka nesouvisí s problematikou a je vytržena z kontextu. Někteří ohodnotili dotazník příliš obsáhlý s tím, že vyplnění zabere

poměrně hodně času, to vedlo rovněž k vyřazení otázky č. 21, která byla následně vyhodnocena jako nepodstatná pro cíl výzkumu diplomové práce. Proběhlo vyřazení nevyhovující otázky „Jakou formu podpory potřebujete od svého nadřízeného či obecně při zavádění nových poznatků do praxe?“, která byla promítnuta do odpovědi v otázce č. 26. V otázce č. 11. „Pokud jste v rámci evaluace jazykového vzdělávání vznesla požadavek, byla Vám poskytnuta zpětná vazba?“, byla do odpovědi ano, ne, nevím doplněna odpověď, žádné požadavky jsem nevzněl (a). Otázka č. 17 „Zajímá se Váš nadřízený o výstupy z evaluačních procesů jazykových kurzů?“, byla rozšířena o odpověď, není k tomu důvod. Část účastníků komentovala neuspořádanost a nenávaznost otázek. Z tohoto důvodu byl dotazník rozdělen do pomyslných tří oblastí a to následovně:

1. oblast – názor respondenta na způsob hodnocení (evaluace) kurzů a evaluaci obecně (otázka 3-26 u jazykového vzdělávání, otázka 1-24 u kurzu Ochrana měkkých cílů)
2. oblast přínosů kurzů (otázka 27-29 u jazykového vzdělávání, otázka 25-27 u kurzu Ochrana měkkých cílů)
3. oblast – údaje o respondentovi (otázka 1-2, otázka 30-35 u jazykového vzdělávání, otázka 28-33 u kurzu Ochrana měkkých cílů)

Otázka č. 25. Jaké jsou vaše doporučení do budoucna v souvislosti s evaluačním procesem vzdělávacích akcí? Byla z oblasti 2 přesunuta do oblasti 1.

Poslední změna se týkala přidání otázky do oblasti 3 následovně: „Jak dlouho pracujete v organizaci?“, s tím, že tento údaj by mohl ovlivnit způsob hodnocení vzdělávací akce – nováček v organizaci nebo naopak člověk před důchodem, který v nemocnici pracuje celý život.

Pilotní výzkum byl proveden u dotazníku, který hodnotil evaluaci jazykového vzdělávání. U hodnocení evaluace kurzu Ochrana měkkých cílů, zvláště pilotáž provedena nebyla, jelikož se jedná o velmi podobné dotazníky se shodou v 31 otázkách s případnými drobnými modifikacemi, které souvisí se zaměřením kurzu.

Objekt výzkumu

Výzkumné šetření bylo prováděno ve zdravotnickém zařízení konkrétně ve fakultní nemocnici. Jedná se o významné zdravotnické zařízení v České republice, které poskytuje ve všech základních oborech, jak standardní, tak specializovanou léčebnou, ošetrovatelskou a diagnostickou ambulantní i lůžkovou péči dětem i dospělým.

Základní soubor tvoří zaměstnanci nemocnice v počtu 5500. Výběrový soubor je tvořen 190 zaměstnanci, kteří se zúčastnili jazykového vzdělávání v letech 2014-2019, a 50 zaměstnanci, kteří absolvovali, v roce 2019 kurz Ochrana měkkých cílů. Tento typ kurzů byl vybrán záměrně, jelikož se těchto kurzů účastní jak lékařský, tak nelékařský personál, a tudíž bylo možné zaznamenat pohled zaměstnanců různých pracovních pozic. S dotazníkovým šetřením byli osloveni prostřednictvím odboru vzdělávání všichni tito zaměstnanci, tzn. v celkovém počtu 240. Dalším výběrovým souborem jsou analyzované dokumenty, tzv. statistické údaje a řídicí dokumentace vybrané fakultní nemocnice. Statistické údaje vycházejí ze souboru evaluačních dotazníků, které byly získány od účastníků vybraných kurzů. V případě jazykových kurzů se jedná o dokumenty z roku 2014-2019 a v případě kurzu Ochrana měkkých cílů o analýzu dotazníků z roku 2019. Zároveň je provedena analýza řídicí dokumentace související se vzděláváním, konkrétně směrnice Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. (SM-xxx-38) Podařilo se získat interní dokumentaci z dalších tří zdravotnických zařízení stejného typu a obdobné velikosti, tudíž byla využita možnost v rámci sekundární analýzy dokumentace rovněž komparovat čtyři dostupné interní směrnice fakultních nemocnic v oblasti evaluace.

Techniky sběru dat

Prvotní část výzkumu tvoří sekundární analýza dokumentů a sekundární analýza dat. Průkopníkem kvantitativní obsahové analýzy byl Bernard Berelson. Definoval ji jako výzkumnou metodu, která umožňuje objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu textu. (Gavora, 2010, s. 143-145).

Sekundární analýza se obecně vyznačuje tím, že výzkumník se přímo nepodílí na sběru dat, ale již pracuje s daty sesbíranými (Disman 2009). Sekundární analýza je využita pro soubor evaluačních dotazníků, které byly získány od účastníků vybraných kurzů. V případě

jazykových kurzů se jedná o dokumenty z roku 2014-2019 a v případě kurzu Ochrana měkkých cílů o analýzu dotazníků z roku 2019. V souvislosti s evaluací vybraného vzdělávacího programu jsou analyzovány interní výstupy zpracované formou grafů a tabulek, které jsou vytvořeny na základě zpětné vazby respondentů v rámci dotazníkového šetření spokojenosti. Rovněž je provedena analýza řídicí dokumentace související se vzdáváním a následnou evaluací, konkrétně směrnice Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. Tato směrnice je v oblasti evaluace komparována se směrnicemi jiných fakultních nemocnic.

Další metodou je dotazníkové šetření mezi respondenty, kteří se účastnili nebo účastní jazykových kurzů a kurzu Ochrana měkkých cílů. Dotazníky byly připraveny v interní platformě nemocnice s názvem SharePoint-Microsoft Forms. Odkaz na vyplnění těchto dotazníků byl odesílán prostřednictvím Odboru vzdělávání (garantem je vedoucí odboru vzdělávání), aby byla zachována anonymita respondentů, v tomto případě účastníků jednotlivých vzdělávacích akcí.

Dotazník je výzkumný nástroj, jehož prostřednictvím se získávají data v písemné podobě obvykle od velkého počtu respondentů. Používá se nejčastěji pro zjišťování postojů a názorů různých skupin respondentů nebo pro získání hodnotících soudů o jevech edukační a jiné reality i o vlastnostech samotných subjektů. Výhodou dotazníků je relativně snadné získání různých informací od více respondentů s poměrně malou časovou náročností oproti jiným metodám. I u této formy výzkumu je nutné se vyvarovat určitých chyb. Je nutné správně nastavit konstrukci dotazníku, administraci a správně interpretovat data. Strukturu dotazníku je nutné uzpůsobit podle cíle dotazování a podle typu dotazovaných osob. S tím souvisí volba uzavřených (výběr z nabídnutých alternativ) nebo otevřených otázek (volnost vyjádření v odpovědích), popř. otázek škálovaných (hodnocení jevu či subjektu pomocí zadané stupnice). (Průcha, 2014a, s. 114-115)

Údaje, které byly získány z dotazníkového šetření, jsou východiskem pro aplikaci dalšího výzkumného nástroje, a to je rozhovor. Jedná se o rozhovor s vedoucí odboru vzdělávání, která je součástí středního managementu nemocnice, a jejím přímým nadřízeným je náměstek pro vědu, výzkum a vzdělávání. Tento rozhovor se dělí na dvě části. Část úvodní, kdy vedoucí příslušného odboru podrobně specifikovala průběh evaluace vybraných

vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení a následně tento proces popisovali i účastníci kurzů, a druhou část, kdy byla s vedoucí odboru vzdělávání v rámci rozhovoru diskutována získaná data z obsahové analýzy a dotazníkového šetření. Úvodní rozhovor s vedoucí oddělení vzdělávání a s účastníky vybraných vzdělávacích akcí proběhl v září 2019 a proběhl odděleně. Druhá část rozhovoru s vedoucí odboru vzdělávání proběhla začátkem března 2020.

Rozhovor je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. U rozhovorů můžeme sledovat i některé vnější reakce respondenta a podle nich potom pohotově usměrňovat další průběh kladení otázek. Rozhovor je velmi dobrým postupem výzkumu na zmapování problematiky, se kterou neměl výzkumník dosud zkušenosti. V druhé části rozhovoru byly použity otevřené otázky, aby bylo získáno větší povědomí ve zkoumané oblasti. Rozhovor byl uveden připravenými otázkami a následovalo pokračování volnou formou, kdy účastník hovořil o dalších skutečnostech. Na základě jeho vyjádření byly kladeny další navazující otázky. Tudíž se jedná o polostrukturovaný rozhovor, u kterého je stanoveno základní obsahové schéma a několik základních otázek. Další otázky vznikají v jeho průběhu. (Gavora, 2010, s. 136-137)

4.2 Popis organizace vzdělávání a evaluačního procesu ve vybraném zdravotnickém zařízení

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané fakultní nemocnici je v kompetenci odboru vzdělávání. Cílem tohoto úseku je soustavné a systematické prohlubování, případně zvyšování kvalifikace zaměstnanců v souladu se strategií nemocnice v oblasti poskytování zdravotních služeb, vědy, výzkumu a vzdělávání. Zodpovědný úsek zajišťuje administrativní podporu pro realizaci vzdělávacích akcí, administrativní a organizační podporu mezinárodních návštěv a exkurzí v nemocnici. U vzdělávacích aktivit, pořádaných nemocnicí, archivuje kopie vydaných certifikátů a potvrzení o účasti. Je objednacím místem pro veškerá školení zaměstnanců včetně vzdělávacích akcí hrazených z grantů, evropských fondů apod. Informuje prostřednictvím intranetu všechny zaměstnance o nabídkách a možnostech vzdělávání. Zajišťuje administrativní agendu a informační podporu zařazování lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků do oboru specializačního vzdělávání a certifikovaného kurzu, přihlášek k atestacím, uznání způsobilosti, zajištění indexů atd. Vede

evidenci a přehled o organizovaných vzdělávacích akcích. Zajišťuje pro zaměstnance dokumenty potřebné k účasti na příslušné vzdělávací akci. Podává informace zaměstnancům v souvislosti s konkrétní vzdělávací akcí. Přípravuje, organizuje a vyhodnocuje vzdělávací akce v nemocnici nebo na organizaci spolupracuje. Zajišťuje evaluační proces vybraných akcí, které organizuje. Zároveň zprostředkovává kontakt zaměstnanců se vzdělávacími institucemi, odpovídá za správnost přihlášek na akce a platby za ně. Sleduje platnost rozhodnutí o akreditaci k vzdělávání zdravotníků, aktualizuje podklady a po dohodě s vedením nemocnice obnovuje akreditace v případě skončení platnosti. Zároveň vyčísluje náklady na vzdělávací aktivity. Přípravuje podklady k uzavření kvalifikačních dohod, smluv o stážích, odborných praxích apod. (SM-xx-37, 2012)

Jelikož proces evaluace vzdělávání není zakomponován v řídicí dokumentaci nemocnice, bylo vycházeno z informací od vedoucí odboru vzdělávání, která při osobním setkání tento proces podrobně specifikovala, a následně byl popsán třemi účastníky vybraných vzdělávacích akcí. Jazykové vzdělávání probíhá od října do května v rámci školního roku, výuková hodina je vždy 1 x týdně v délce 90 minut. Kurz Ochrana měkkých cílů proběhl 3 x jako jednorázová akce v délce trvání 120 minut. Přihlašování na vzdělávací akce probíhá elektronicky prostřednictvím interního webového rozhraní nemocnice, a kromě stanoveného počtu, není ničím limitováno.

Jazykové kurzy

V minulých letech byl evaluační proces jazykových kurzů prováděn formou elektronických i papírových evaluačních dotazníků, které jsou sestavovány s ohledem na získané poznatky odboru vzdělávání v rámci praxe ve spolupráci s Ústavem cizích jazyků. V posledním evaluačním období 2018/2019 byl využit pouze elektronický dotazník a je plánováno u této formy již setrvat. První dva evaluační procesy byli lektori hodnoceni individuálně. Jelikož jsou využíváni v podstatě stále stejní a ověření lektori, hodnocení každého lektora zvlášť se již nyní neprovádí. Pokud se vyskytne problém či stížnost na lektora, řeší se individuálně obvykle formou hospitace, která je prováděna ojediněle v tomto krajním případě, standardně prováděna není (frekvence stížností v rámci praxe je max.1x za 2 roky). Pohovory s účastníky se konají, pokud je odbor vzdělávání aktivně osloven, poté pracovníci odboru diskutují s účastníkem kvalitu výuky a lektora. Nejlepším indikátorem kvality lektora je

stabilní účast v kurzech. Lektory vybírá zástupce přednosty Ústavu cizích jazyků, který celou jazykovou výuku od počátku metodicky vede. Většina lektorů je z lékařské fakulty, nejen z důvodu fyzické a mentální blízkosti, ale i z důvodu znalosti prostředí nemocnice a zdravotnické terminologie. Tito lektori jsou zároveň vyučujícími mediků na fakultě, tudíž je zde předjímana záruka kvality. Lektorů je celkem dvacet. Evaluační proces jazykového vzdělávání probíhá vždy v červnu na konci příslušného školního roku. Účastníkům přijde do pracovního mailu link, na kterém je odkaz k vyplnění dotazníku. Problém může nastat, pokud někteří zaměstnanci i přes jednoznačné nařízení využívají firemní mail omezeně a nahrazují ho svou soukromou mailovou adresou. Výsledky evaluačního procesu účastníkům sdělovány nejsou. Od roku 2018 je po skončení kurzu prováděn pravidelně znalostní test a následně je srovnávána procentuální úspěšnost s rokem minulým, tudíž toto srovnání proběhlo zatím jen jednou (srovnání školní rok 2017/2018 a 2018/2019). Dle vyjádření účastníků kurzů probíhá znalostní test ve všech kurzech s výjimkou nejpokročilejších, kteří docházejí pouze na konverzaci, ti test neabsolvuji. Test je vyhodnocen během června a dle jeho výsledku může účastník pokračovat na vyšší úrovni nebo mu je doporučeno setrvat na stávající úrovni či účast ukončit. Bližší procentuální srovnání účastníci neobdrží, nebo si tuto informaci nevybavují, tudíž sebe rozvoj ve znalosti cizího jazyka v „číslech“ k dispozici nemají. Zaměstnance informujeme odbor vzdělávání o výsledcích znalostního testu, jejich nadřazené nikoliv (dle vyjádření vedoucí odboru vzdělávání je výuka dobrovolná a koná se po pracovní době, není důvod informovat nadřazené a za 5 let nikdo z vedoucích pracovníků takovou informaci nepožadoval). Na začátku každého kurzu od roku 2018 je prováděn rozřazovací test, který rozděluje účastníky dle úrovně znalostí. Tento test probíhá písemnou či ústní formou, popřípadě jen skupinovým rozhovorem s lektorem. Při přihlašování je rozhodnutí o úrovni kurzu na účastnících. Následně po absolvování rozřazovacího testu či konzultaci s lektorem dochází k případnému přeřazení. Ne vždy je rozdělení účastníků ideální.

Finanční spoluúčast zaměstnance u jazykových kurzů je Kč 500,-/měsíčně formou srážek ze mzdy. FKSP⁶ výuku podporuje nyní aktuálně částkou 300 tisíc ročně, tento příspěvek je každoročně projednán v rámci vyjednávání o Kolektivní smlouvě. Tudíž pokud

⁶ Fond kulturních a sociálních potřeb

zaměstnavatel přispívá určitou částkou na jazykovou výuku, je tato výuka zařazena mezi benefity nemocnice. Do přímých nákladů jsou řazeny odměny lektorů, konzultantů a osob, které školení připravují. Prostředky pro nákup nezbytných pomůcek, materiálů, pronájem se neplatí, jsou využity vlastní prostory a cestovní výdaje nejsou relevantní.

Kurz Ochrana měkkých cílů

Tento druh školení probíhá v pracovní době a je bez finanční spoluúčasti zaměstnance, náklady hradí nemocnice. V roce 2019 byl kurz realizován formou dotace Ministerstva zdravotnictví. Lektori byli využiti z interních zdrojů. Hodnocení kurzu Ochrana měkkých cílů bylo provedeno formou dotazníku, který je vytvořen jako univerzální dokument pro tento druh školení (Příloha 3). Dotazník byl předán lektorem účastníkům školení v tištěné podobě přímo na místě po skončení kurzu. Následně získané dotazníky byly vyhodnoceny v horizontu jednoho týdne odborem vzdělávání. Výsledky účastníkům sděleny nebyly. Kurz Ochrana měkkých cílů byl do vzdělávání zařazen nově. Jedná o první kurz tohoto typu, kde byla evaluace prováděna. V minulosti se vycházelo pouze ze zájmu o obdobné akce a případné mailové dotazy na tyto akce.

Tento typ vzdělávacích akcí je stále nejžádanější. Za poslední tři roky prošlo nějakým typem vzdělávání na téma konfliktů a krizových situací celkem 572 zaměstnanců nemocnice. Z toho dvě třetiny byly proškoleny vlastním lektorským týmem. V roce 2017 byly ve spolupráci s Policí ČR (policejní vyjednaváč + bývalý člen URNA⁷) zahájeny kurzy zvládání krizových situací, ozbrojený útočník. Kurz byl zaměřen zejména na krizové situace typu: agresivní jednání, ohrožování násilím, zbraní, výbušninou, nebezpečnou látkou, barikádové situace, braní rukojmích. Zde bylo proškoleny 116 zaměstnanců. Kurz sebeobrany absolvovalo v tomto roce 54 zaměstnanců, kdy školení prováděl vlastní lektorský tým nemocnice. V roce 2018 bylo proškoleny na kurzu zvládání krizových situací, ozbrojený útočník 46 zaměstnanců a kurz sebeobrany absolvovalo 89 zaměstnanců. V roce 2019 bylo v kurzu sebeobrany proškoleny 32 osob.

Výsledky evaluace z obou vzdělávacích akcí jsou zasílány metodickým vedoucím, náměstkovi pro vědu, výzkum a vzdělávání a jednotlivým lektorům. Na konci školního roku

⁷ Útvar rychlého nasazení Policie České republiky

pořádá Odbor vzdělávání setkání všech lektorů. Účastníci kurzů se shodli, že v rámci výuky nezaznamenali nikdy přítomnost nezávislého pozorovatele či formu hospitace. Lektor s nimi nikdy nekonzultoval vyhotovení hodnotící zprávy, ani nepožadoval žádnou reflexi, tudíž netuší, zda nějakou zprávu zpracovával.

4.3 Sekundární obsahová analýza evaluačních dotazníků

Metodika

Dotazníky zpětné vazby jazykové výuky zaměstnanců a kurzu Ochrana měkkých cílů byly poskytnuty k analýze vedoucí odboru vzdělávání na základě předchozí dohody. K dispozici bylo shrnutí dotazníků z jazykových kurzů, které byly vytvořeny v letech 2014-2019, tudíž jednalo se o provedení pěti evaluačních hodnocení, která jsou zaznamenána níže v tabulce 6. Kurz Ochrana měkkých cílů byl evaluován 3 x, jednalo se o totožný kurz, který probíhal ve třech termínech v měsíci srpen 2019 a rovněž byl poskytnut výstup z této evaluace formou shrnutí. Výstup je zaznamenán v tabulce 7. K dispozici pro výzkum nebyly individuální dotazníky od každého účastníka, což nebylo nutné, jelikož dostačující bylo získání shrnutí formou tabulek, grafů, jednotlivých voleb účastníků a zejména byl využit autentický písemný záznam všech individuálních požadavků a odpovědí účastníků vzdělávání. Tyto poznámky a doplňující odpovědi byly podkladem k poslední části výzkumného šetření, která zahrnuje rozhovor s vedoucí odboru vzdělávání.

Předmětem obsahové analýzy dokumentů bylo také zjištění, zda poskytnuté evaluační výstupy naplňují první fázi doporučeného Kirkpatrickova modelu. Jinými slovy řečeno, jakou formou jsou zaznamenány reakce účastníků a v jaké míře byla naplněna kvalita evaluačního procesu na této první úrovni. Pro hodnocení doposud probíhající evaluace je vycházeno zejména z teoretických východisek uvedených v úvodní části diplomové práce.

4.3.1 Obsahová analýza dokumentů z jazykových kurzů

S ohledem na cíl práce byla stanovena v analyzovaných dokumentech z jazykových kurzů kritéria, která vycházela ze samotného obsahu dotazníků a z teoretických východisek, následovně:

- a) probíhalo hodnocení škálováním,
- b) podoba škálování

hodnoceno:

- c) obsah kurzu,
- d) bylo vyjmenováno, co konkrétně se myslí obsahem kurzu,
- e) organizační zajištění např. prostředí, ve kterém se školení konalo, časové možnosti atd.,
- f) logika a srozumitelnost výkladu,
- g) zapojení účastníků,
- h) hodnocení lektorů jednotlivě,
- i) jakou formou ať už u jednotlivců či skupinově se hodnotil lektor-jsou kladeny např. otázky typu: schopnost udržet aktivitu účastníků, zvládnutí odborného tématu, znalost vzdělávacích metod, dodržování plánu a struktury, schopnost zvládnout zátěžové situace, umění jednat flexibilně v situacích, které to vyžadují, tempo a dynamika výuky, byl dán prostor pro volné odpovědi,
- j) byl dán prostor pro volné odpovědi,
- k) byla položena otázka, zda budou účastníci kurzů pokračovat ve výuce,
- l) byla položena otázka, zda je požadováno rozšíření tematických okruhů,
- m) byla položena otázka, jaká byla motivace k účasti na jazykové výuce,
- n) byla položena otázky týkající se využití jazykových znalostí při výkonu své práce,
- o) byla položena otázka, zda o studijní výsledky má zájem nadřízený pracovník účastníka kurzu,
- p) byla položena otázka, na jaký kurz účastník docházel (AJ, NJ, RJ, španělština, italština, arabština, znaková řeč apod.),
- q) byla položena otázka, v jakých letech účastník navštěvoval kurzy,
- r) byla položena otázka, zda je požadováno zaměření kurzu na profesně orientovaný jazyk,
- s) byla položena otázka, zda je požadováno pokračování ve výuce se stávajícím lektorem.

Obsahová analýza dokumentů z jazykových kurzů měla za úkol zejména zjistit, zda v období pěti let došlo ke zdokonalení evaluačního procesu a zkvalitnění dotazníků.

Tabulka 6 Analýza dotazníků zpětné vazby jazykové výuky

| Kritérium | rok jazykové výuky* | | | | |
|--------------|---|--|--|--|--|
| | 2014/2015 Počet účastníků: 278 Z toho zpětnou vazbu poskytlo: 183 | 2015/2016 Počet účastníků: 284 Z toho zpětnou vazbu poskytlo: 134 | 2016/2017 Počet účastníků: 205 Z toho zpětnou vazbu poskytlo: 133 | 2017/2018 Počet účastníků: 199 Z toho zpětnou vazbu poskytlo: 67 | 2018/2019 Počet účastníků: 190 Z toho zpětnou vazbu poskytlo: 100 |
| a) | ANO | ANO | ANO | ANO | ANO |
| b) | 1 (velmi spokojen) až 5 (velmi nespokojen) | 1 (výborně) až 5 (nevyhovující) | 1 (výborně) až 5 (nevyhovující) | 1-5, 5 znamená nejvyšší hodnocení | 1-5, 5 znamená nejvyšší hodnocení |
| c) | ANO | ANO | ANO | ANO | ANO |
| d) | NE | NE | NE | ANO | ANO |
| e) | ANO | NE | NE | NE | NE |
| f) | ANO | ANO | ANO | ANO (logika specifikováno jako návaznost témat) | ANO (logika specifikována jako návaznost témat) |
| g) | ANO | ANO | ANO | ANO | ANO |
| h) | ANO | ANO | NE-pouze souhrnně | NE-pouze souhrnně | NE-pouze souhrnně |
| i) | ANO-využití času výuky lektory, využití vhodných výukových prostředků | ANO-využití času výuky lektory, využití vhodných výukových prostředků a kvality přípravy lektora | ANO-využití času výuky lektory, využití vhodných výukových prostředků a kvality přípravy lektora | ANO-použití vhodných výukových prostředků, kvalita přípravy lektora a jeho využití času výuky, tempo | ANO-použití vhodných výukových prostředků, kvalita přípravy lektora a jeho využití času, tempo |
| j) | ANO | NE | ANO na konci dotazníku | ANO za každou otázkou | ANO za každou otázkou |
| k) | ANO | ANO | ANO | ANO | ANO |
| l) | ANO | ANO | ANO | NE | NE |
| m) | ANO | NE | ANO | ANO | ANO |
| n) | NE | ANO | ANO | ANO | ANO |
| o) | NE | NE | NE | NE | NE |
| p) | NE | NE | NE | ANO | ANO |
| q) | NE | NE | NE | ANO | ANO |
| r) | NE | NE | NE | NE | ANO |
| s) | ANO | ANO | NE | NE | NE |
| odpovědi ANO | 12 | 10 | 10 | 12 | 13 |

* evaluace vždy probíhá po skončení výukového roku, který běží od října do května, tzn. v červnu příslušného roku, kdy je výuka ukončena

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

V uvedené tabulce jsou zaznamenána jednotlivá kritéria a v rámci každého školního roku je zmíněno, zda evaluační dotazník za toto období dané kritérium obsahoval či nikoliv popř. podrobněji rozepsán význam daného kritéria.

V rámci evaluace byla položena otázka na obsah kurzu, pod tímto pojmem si každý účastník nemusí představit konkrétní význam, proto je vhodné, že v posledních dvou evaluačních procesech (ročník 2017/2018 a 2018/2019) byl tento pojem blíže specifikován s tím, že je myšleno – téma, aktivity, gramatika, zaměření na všeobecný či profesní jazyk atd. Rovněž dotaz na logiku kurzu byl v posledních dvou letech upřesněn s tím, že je myšlena návaznost témat. Dále bylo rozšířeno hodnocení lektora, na začátku evaluačního procesu bylo hodnoceno využití času výuky lektora, využití vhodných výukových prostředků, následně se přidala kvalita přípravy lektora a poslední dva evaluační procesy i využití času výuky a jeho tempo. Nicméně nebyla možnost hodnotit tato kritéria jednotlivě, ale pouze souhrnným vyjádřením.

Možnost volných komentářů byla v posledních dvou letech přidána za každou položenou otázku. Evaluace za rok 2014/2015 a 2016/2017 obsahovala možnost volných odpovědí pouze na konci dotazníku a za školních rok 2015/2016 možnost volných odpovědí nebyla.

Při prvním evaluačním procesu nebyl kladen důraz na následné využití jazykových znalostí při výkonu své práce, což v dalších čtyřech procesech již bylo s účastníky kurzů komunikováno.

Dotaz na prostředí kurzu, myšleno např. vhodnost učebny a dotaz na organizační zajištění a na časové možnosti, zda rozvrh vyhovuje, byl zaznamenán pouze v prvním evaluačním dotazníku 2014/2015, v ostatních případech již byla tato možnost vymezena pouze na formu volných komentářů, ze kterých vyplývá, že pro účastníky kurzů se nejedná o nepodstatné kritérium a bylo by vhodné jej zařadit do evaluačních otázek. Zde je uveden přepis některých komentářů:

Období 2014/2015

- Počet osob na naší hodině je příliš vysoký, skupina by měla být uzavřená. Sestry mají možnost chodit jindy. Prosím, aby do naší skupiny již nechodily jiné

kolegyně, pak nás je místo šesti deset i více. Oproti ostatním skupinám, kde jich je méně například tři.

- Zlepšení organizace kurzů, lektor nestačí docházet v určený čas. Rozložit kurzy, tak, aby lektorka stihla přecházet.
- Možná by 60 minut lekce u začátečníků bylo efektivnější.

Období 2016/2107

- Možná bych byla raději za větší místnost na výuku – denní místnost sester na FP pro 9 žen, už je docela malá.
- Jediná šmouha, která není ze strany vyučující je doba vyučování, potřebovala bych tu hodinu brzo ráno tak, aby mně to ještě myslelo.
- Organizace kurzu-nebyla domluvena učebna.
- Na Foniatrické klinice nebylo možno využít počítač, internet, nic nebylo k dispozici.

Období 2017/2018 – nebyl zde prostor pro hodnocení organizace výuky, tudíž účastníci zaznamenávali své odpovědi do různých kategorií

- Podmínky k výuce byly příšerné, kde v místnosti, kde se ke stolu vejde 8 lidí, nás chodilo 10, tak jsme psali na koleně, NEJSEM SPOKOJENÁ.
- Posluchárna ve FP je příliš velká, špatná akustika.
- Protože jinde není prostor, tak využívám tento. Jsem velmi nespokojena s podmínkami pro výuku, které jsou nevyhovující a ovlivňují kvalitu výuky, prostor, pomůcky.
- Uvítala bych, kdyby příště nebyl na poslední chvíli změněn termín kurzu na jiný den.

Zapojení účastníků je zjišťováno ve všech pěti obdobích, prioritně může toto kritérium působit jako nepodstatné, ale vypovídající schopnost, zde jistě je, i když z pohledu účastníků se jedná spíše o subjektivní názor.

Pro názornost je zde uveden přepis volných odpovědí účastníků za období 2017/2018 a 2018/2019, kdy byl dán prostor k odpovědi přímo za touto otázkou:

„Aktivní, i formou hry, rozhovorů, testíků. "studenti" se snaží. Byla jsem nespokojena s chováním některých účastníků kurzu při výuce (znakový jazyk), jelikož studenti si mezi sebou povídali, velmi rušivě a nahlas, často mimo téma, což nejen rušilo soustředění nás ostatních, ale bylo to také velice neslušné vůči lektorce. Jinak jsem byla s kurzem plně spokojena. Všichni studenti jsou aktivně zapojeni do výuky. Každý se může vždy zapojit jak k odpovědím, tak k dotazům, vždy je ochotně vše vysvětleno, znovu probráno. Lektorka se nás snažila aktivizovat a motivovat k "mluvení"-znakování v kurzech, a protože nás to bavilo, trénovali jsme to i doma i v práci. Díky menší, ucelené skupině byla spolupráce a zapojení všech na výborné úrovni. Při překladu, odpověď řekl jen nejrychlejší, mluvili jsme všichni najednou, až po naší reklamaci se snažila, abychom odpovídali postupně a vysvětlila danou gramatiku těm, co nevěděli. Účastníci museli být často vyzváni, aby začali mluvit. Ale poté se snažili, všechny úkoly jsme plnili dle zadání. Ovšem výrazně to vázne, když úroveň účastníků je značně rozdílná a lektor chce poctivě zapojit všechny“.

Zapojení účastníků je bodem také pro lektora, který v rámci evaluace vypracovává hodnotící zprávu, kde hodnotí způsob práce včetně míry zapojení účastníků při výuce. Vyjádření účastníků kurzů může sloužit ke konfrontačním a komparačním účelům.

Vypovídající schopnost má i otázka v rámci dotazníků z let 2017/2018 a 2018/2019: v jakých letech se zaměstnanci jazykových kurzů účastnili. Tento údaj je možné zjistit i ze statických dat odboru vzdělávání, nicméně na základě zpětné vazby od účastníků je pro odbor vzdělávání snadněji zaznamenán. Zde je zajímavá informace, kolik účastníků se výuky účastní pravidelně. Pro odbor vzdělávání z této statistiky vyplývá možnost zjistit od vedoucích pracovníků posun ve znalostech podřízených, kteří docházejí na kurzy pravidelně.

K výuce 2014–2017 jsou zajímavé tyto komentáře, z kterých vyplývá, že na počátku výukového roku nebyl realizován znalostní nebo rozřazovací test.

- Chybí rozřazovací test, úroveň účastníků je velmi odlišná, lektorka se musí věnovat začátečníkům.

Od roku 2018 již rozřazovací testy probíhaly, ale z pohledu některých respondentů ne zcela ideálně, což značí následující komentáře:

- Témata různorodá, za navazující bych je neoznačil, i když určité tematické propojení zde bylo, nepovažuji to však za nevýhodu, výuka tak byla rozmanitější. Srozumitelnost výkladu až zbytečně přehnaná, na kurzu určitého stupně, bych očekával projev vyučujícího ve vyučovaném jazyce, nikoliv v češtině. Což není úplně vina vyučujícího, ale nesourodostí skupiny a špatného rozřazovacího systému.

Jinak tento rok byl pro mě totální ztráta času a peněz, vámi slibované roztrídění do vyvážených skupin neproběhlo, na základě absolvovaného povinného testu z minulého roku, výsledek testu jsem do dnešního dne taky nedostala, i když mi byl slibován.

- K výuce mám jedinou výtku, na kurzu je studentka, která brzdí celou skupinu, a to byl také důvod, proč studenti odchází z kurzu, a proto se skupina během roku rozpadla. Byla bych pro, aby se do kurzu zařazovali studenti dle dosažené úrovně.
- Tempo pomalé, což je dáno špatným rozčleněním skupin dle schopností.
- Očekával jsem jistý posun ve svých jazykových a konverzačních dovednostech, který se neodstavil. Zároveň jsem si vědom, že lektor má složitou úlohu pracovat se studenty, kteří jazyk používají omezeně a nyní své znalosti obnovují.
- Zajímala by mě koncepce jazykového vzdělávání ve VFN - např. cílem je zvyšovat úroveň jazykových znalostí nebo přátelské popovídání.

4.3.2 Obsahová analýza dokumentů z kurzu Ochrana měkkých cílů

Obsahová analýza dokumentů z ochrany měkkých cílů nesrovnává jednotlivá období, jelikož všechny tři kurzy proběhly v srpnu 2019. Je zaměřena na obsahovou stránku a kvalitu získaných informací. Kritéria tudíž nebylo nutné nastavit pro účel srovnání, ale jsou zde vypsána, aby identifikovala obsah dotazníku:

- a) odborná úroveň
- b) organizační zajištění
- c) logika přednášených témat
- d) použití vhodných výukových prostředků
- e) zapojení účastníků do výuky

- f) využití času lektora,
- g) celkové hodnocení vzdělávací akce,
- h) byla položena otázka, zda byla akce přínosem pro praxi,
- i) byla položena otázka, zda splnila akce očekávání,
- j) byla položena otázka, zda se účastník cítil v kolektivu účastníků a lektorů dobře.

Tabulka 7 Analýza dotazníků zpětné vazby kurzu Ochrana měkkých cílů

| Kritéria | termín kurzu * | | |
|---|----------------|--------------|--------------|
| | 01. 08. 2019 | 12. 08. 2019 | 19. 08. 2019 |
| počet účastníků | 16 | 15 | 19 |
| počet účastníků, kteří poskytli zpětnou vazbu | 11 | 11 | 15 |
| z toho: | | | |
| Mužů | 3 | 1 | 0 |
| Žen | 8 | 10 | 15 |
| hodnoceno: | | | |
| a) | ANO | ANO | ANO |
| b) | ANO | ANO | ANO |
| c) | ANO | ANO | ANO |
| d) | ANO | ANO | ANO |
| e) | ANO | ANO | ANO |
| f) | ANO | ANO | ANO |
| g) | ANO | ANO | ANO |
| h) | ANO | ANO | ANO |
| i) | ANO | ANO | ANO |
| j) | ANO | ANO | ANO |
| shrnutí: počet odpovědí ANO | 11 | 11 | 11 |

* evaluace probíhala vždy po skončení každého kurzu

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

V rámci evaluace kurzu Ochrana měkkých cílů byl využit univerzální evaluační dotazník nemocnice (Příloha 3)

Všechna kritéria v tabulce 7 byla povinná a účastník je hodnotil škálou 1-5 (1 velmi spokojen (a), 5 – velmi nespokojen (a))

Dále byly v rámci dotazníku položeny otázky s možností volného komentáře:

Co konkrétně se Vám z celé vzdělávací akce líbilo?

Převažující odpovědi:

Praktická část, interakce, zapojení účastníků.

Co jste v rámci vzdělávací akce postrádal (a)?

Převažující odpovědi:

Více času a praktického nácviku.

Vaše konkrétní návrhy na zlepšení vzdělávací akce.

Převažující odpovědi:

Více modelových situací, provádět pravidelně.

Jaká byla hlavní motivace Vaší účasti na vzdělávací akci?

Převažující odpovědi:

Osobní zkušenost, doporučení kolegů, dnešní doba, bezpečnost, agrese v pracovním i osobním životě, být připravena, práce s rizikovými pacienty.

Jak jste se o vzdělávací akci dozvěděla?

Zde zcela zřetelně převažují odpovědi „na intranetu⁸ nemocnice. Je zřejmé, že zaměstnanci intranet sledují, a tudíž pro Odbor vzdělávání se jedná o jednoznačnou indicii, dávat informace na intranet, což je efektivní.

Co chci ještě říct.

Odpovědi:

Děkuji, úžasné, bylo to skvělé, výborný seminář, super, úžasní lektori.

Z tabulky 7 zřetelně vyplývá, že účastníky kurzu byly převážně ženy. Otázkou je, zda důvodem může být skutečnost, že muži jsou si jistější, vzhledem ke své větší fyzické zdatnosti, že zvládnou napadení pacientem či jiný útok lépe než ženy, a tudíž preventivním krokům se tolik nevěnují. Dle vyjádření vedoucí odboru vzdělávání, doposud žádná školicí akce, kterou za posledních pět let realizovali, neměla tak jednoznačně pozitivní hodnocení.

⁸ Interní webový portál nemocnice

4.4 Shrnutí sekundární obsahové analýzy dotazníků zpětné vazby

Z provedené obsahové analýzy evaluačních dotazníků od účastníků jazykových kurzů lze konstatovat, že evaluační proces prováděný v letech 2014–2019 prodělal vývoj, který má dopad na zjišťované informace. Toto shrnutí bude i cenou informací pro odbor vzdělávání, který se na evaluačním procesu jazykových kurzů a kurzu Ochrany měkkých cílů podílí ve všech jeho etapách. Ke shrnutí podobného typu v takto ucelené podobě zatím nedošlo. Z uvedené tabulky je zřejmé, že v roce 2018/2019 byly kladené otázky lépe identifikovány. Pojmy, na které se evaluační dotazník odkazoval, byly pro účastníky lépe objasněny a problematika evaluace byla rozšířena. V tabulce 6 je rovněž zaznamenán počet kritérií, který každý rok evaluační dotazníky jazykových kurzů obsahovaly. Nabízí se zde konstatování, že počet kritérií je vzrůstající a z tohoto důvodu jsou dotazníky rok od roku kvalitnější. Nicméně nejedná se o vypovídající informaci, jelikož množství ukazatelů nemusí svědčit o kvalitě dotazníků, spíše je důležité, jaká kritéria jsou nastavena a co se od účastníků vzdělávání podařilo zjistit.

Část komentářů účastníků jazykového vzdělávání se týkala časové náročnosti, jelikož účastníci kurzů se výuky musí účastnit mimo pracovní dobu. Pokud by se do dotazníku zařadila otázka, zda by účastníci uvítali realizaci jazykových kurzů v pracovní době jako jeden z benefitů, byla by zde získána i zpětná vazba pro personální oddělení, jaké další benefity je možné zvolit.

Této záležitosti se týká i komentář účastníka kurzu v období 2016/2017:

„Do budoucna bych upřednostňovala výuku v pracovní době, jako je tomu zvyklostí i v řadě jiných podniků (například jako benefit pro zaměstnance).“

U obou evaluačních procesů by bylo vhodné se více zaměřit na evaluaci lektora. Lektor je základním článkem celé výuky. Převládající reakce účastníků, že paní lektorka je milá hodná trpělivá a laskavá, jsou samozřejmě jistým vodítkem, které vypovídá o kvalitě lektora, ale těžko lze z tohoto hodnocení vyvodit něco konkrétního či nastavit další cíle ve výuce nebo výuku někam posunout. Zadavatel vzdělávání, v tomto případě vedení vybrané fakultní nemocnice, nemá příliš z čeho vycházet, v rámci dotazníků mají být účastníci vzdělávání lépe nasměrování detailnějším výběrem a nastavením dotazů. Na některé záležitosti si

účastníci při volných komentářích nevzpomenou nebo považují za zbytečné je napsat. Vhodné by bylo zařadit například následující body, škálově hodnoceno:

- Lektor měl dobrou znalost probírané problematiky.
- Lektor dobře vysvětlil probíranou problematiku.
- Lektor využil času kurzu, výcviku efektivně, bez hluchých míst.
- Lektor podněcoval aktivitu účastníků, dobře se zapojil, sám byl aktivní, motivovaný, šlo mu o věc.
- Lektor odpověděl na všechny dotazy.
- Lektor zvládl praktické cvičení.
- Lektor je expert.
- Lektor je praktik.
- Vyjadřovací schopnosti lektora.
- Lektor uměl využít učebních pomůcek.
- Lektor dobře spolupracoval se svým týmem. (Hroník, 2007, s. 225)

Anonymita respondentů v rámci dotazníkového šetření spokojenosti se vzdělávací akcí byla dodržena. Byla využita v obou případech pětiúrovňová škála možných odpovědí. Možnost individuálních odpovědí a komentářů za každou otázkou, byla dána účastníkům v rámci evaluace jazykového vzdělávání u posledních dvou hodnocení za výukový rok 2017/2018 a 2018/2019, u kurzu Ochrana měkkých cílů je možnost volných komentářů pouze u vybraných otázek na konci dotazníku. Z odpovědí v rámci evaluace kurzu Ochrana měkkých cílů jednoznačně vyplývá, že se jedná o velmi aktuální, diskutované a potřebné téma.

Cílem každé evaluace v první fázi je návratnost 100 % odpovědí, což nebylo dosaženo v žádném roce. Je zřejmé, že evaluace kurzu Ochrana měkkých cílů byla v tomto směru úspěšnější.

Tabulka 8 Návratnost evaluačních dotazníků jazykového vzdělávání

| Kurzy konané v roce | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Návratnost dotazníků | 66 % | 47 % | 65 % | 34 % | 53 % |
| Celkový průměr 55 % | | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Tabulka 9 Návratnost evaluačních dotazníků kurzu Ochrana měkkých cílů

| Kurz konaný | 01. 08. 2019 | 12. 08. 2019 | 19. 08. 2019 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Návratnost dotazníků v % | 69 % | 73 % | 79 % |
| Celkový průměr 74 % | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

I v případě některých nedostatků, které vyplynuly z obsahové analýzy v porovnání s teoretickými východisky, či přímo ze získaných statistických dat a volných komentářů účastníků, lze konstatovat v rámci shrnutí, že v souvislosti s doporučením v rámci Kirkpatrickova modelu byla naplněna první fáze nazvaná reakce. Tato fáze zjišťuje, jakým způsobem reagují účastníci vzdělávání na konkrétní vzdělávací akce. Byla realizována vyplněním dotazníků v rámci jazykových kurzů vždy v červnu po skončení výukového roku a v rámci Ochrany měkkých cílů bezprostředně po skončení akce.

4.5 Obsahová analýza řídicí dokumentace dalších fakultních nemocnic

V České republice je kromě vybrané fakultní nemocnice, které se věnuje tato diplomová práce celkem osm dalších fakultních nemocnic. Bylo osloveno všech osm. Hlavním důvodem bylo zjistit, zda v ostatních fakultních nemocnicích je v řídicí dokumentaci popsán proces evaluačního procesu, či je zde zmínka o hodnocení vzdělávacích aktivit nebo zda tento proces v řídicí dokumentaci ukotven není.

Interní dokumentaci z oblasti vzdělávání byly ochotny poskytnout tři nemocnice. (Interní směrnice SM_0212 rev. 01, 2013., Organizační směrnice č. IOS_20/2008-3, 2008, Směrnice č. 8, 2016). Pouze jedna fakultní nemocnice z těchto tří měla v řídicí dokumentaci s názvem Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců blíže specifikován evaluační proces (Organizační směrnice č. IOS_20/2008-3, 2008):

„Hodnocení vzdělávacích aktivit

Kvalita vzdělávacích aktivit teoretického charakteru, které pořádá nebo spolupořádá SOV (Samostatné oddělení vzdělávání), je sledována pomocí dotazníkového šetření, vždy po ukončení akce. Výsledky šetření slouží jako jeden z podkladů zlepšení kvality výuky, výběru lektorů, a především sledují další rozvoj vzdělávání ve fakultní nemocnici.“

Jedná se o text informativního rázu, který vymezuje evaluační nástroj, časový interval konání evaluace a k čemu slouží. Nejsou zde stanoveny cíle evaluace, kritéria, kdo bude hodnotit výsledky aktivit, kdo má za průběh a vyhodnocení evaluačního procesu zodpovědnost, jakým způsobem budou akce vyhodnocovány či zmínka o výdajích za vzdělávací aktivity. Evaluační proces musí být nastaven tak, aby bylo zřejmé, co a proč chceme hodnotit a co by hodnocení mělo přinést, což je v dokumentu zmíněno obecně a velmi souhrnně. Nejsou rozepsány jednotlivé etapy hodnocení, a co je od každé etapy očekáváno.

Zbývající dvě fakultní nemocnice ve směrnících týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neměly o hodnocení vzdělávání žádnou zmínku a rovněž nebyly vytvořeny žádné pracovní postupy, stejně jako u vybrané fakultní nemocnice, u které je hodnocení evaluačního procesu vzdělávacích akcí prováděno v rámci této práce.

4.6 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření byly vytvořeny 2 dotazníky – zvlášť dotazník pro účastníky jazykových kurzů a zvlášť pro účastníky kurzu Ochrana měkkých cílů, přičemž 31 otázek bylo v podstatě shodných, pouze s minimálními modifikacemi souvisejícími se zaměřením kurzů. Dotazníkové šetření probíhalo během února 2020.

Účastníci kurzů byli osloveni prostřednictvím odboru vzdělávání, který má vytvořen soubor mailových kontaktů. Příslušný odbor odeslal průvodní dopis, kde bylo mým jménem žádáno o vyplnění dotazníků s odkazem na elektronické vyplnění. Tento způsob byl zvolen vzhledem k zachování anonymity účastníků vzdělávání, nebylo žádoucí znát jména účastníků, kteří docházejí na vybrané vzdělávací akce. Dotazníky byly vytvořeny na intranetu nemocnice v interním prostředí zvaném SharePoint.

V rámci jazykového vzdělávání bylo osloveno 190 účastníků, kteří se výuky účastnili v období 2014–2019. Někteří účastníků jazykových kurzů již v mezidobí ukončili pracovní poměr, tudíž získání skupiny validních mailových adres vyžadovalo jistou filtraci ze strany Odboru vzdělávání. Oslovení účastníků kurzu Ochrana měkkých cílů bylo o poznání jednodušší, jelikož se jednalo o tři jednorázové akce v krátkém časovém úseku, a tudíž bylo

osloveno všech 50 účastníků. Dotazník vyplnilo celkem 89 účastníků vybraných vzdělávacích akcí a průměrná návratnost u obou typů vzdělávání činí 37 %.

Tabulka 10 Návratnost dotazníků

| | | |
|---------------------------|----|--------|
| jazykové kurzy | 64 | 34,0 % |
| kurz Ochrana měkkých cílů | 25 | 50,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Identifikační údaje respondentů:

Tabulka 11 Pohlaví respondentů – jazykové kurzy

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| žena | 59 | 92,2 % |
| muž | 5 | 7,8 % |

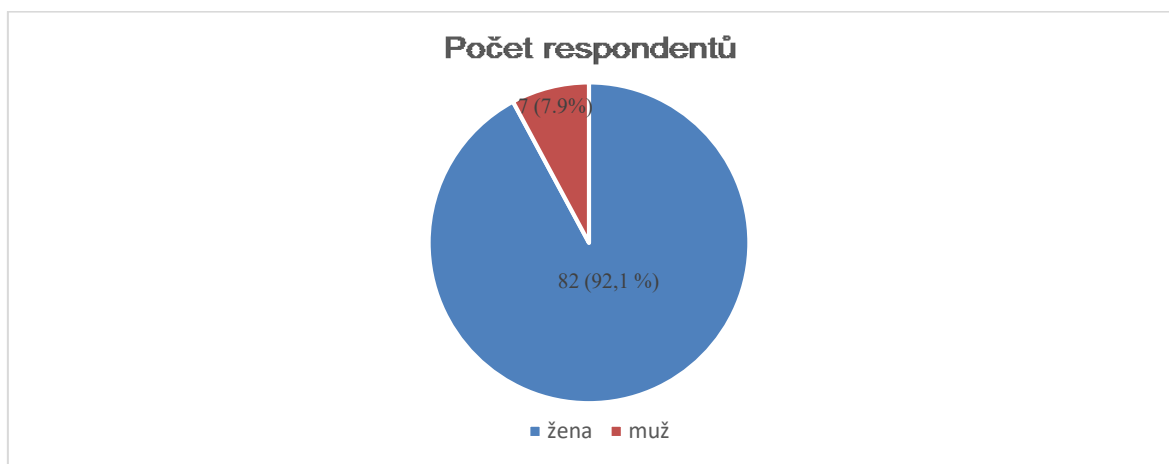
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 12 Pohlaví respondentů – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| žena | 23 | 92,0 % |
| muž | 2 | 8,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 1 pohlaví respondentů – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Na otázku, **zda vyplnil dotazník muž či žena** odpovědělo z celkového počtu 89 respondentů 82 žen a 7 mužů. Údaje nejsou nijak překvapivé, jelikož jak vyplývá z Výroční zprávy nemocnice z roku 2019, pracovalo ve fakultní nemocnici 1 377 mužů a 4 138 žen.

Tabulka 13 Nejvyšší dosažené vzdělání – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ZŠ | 0 | 0,0 % |
| SŠ | 24 | 37,5 % |
| VŠ | 40 | 62,5 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 14 Nejvyšší dosažené vzdělání – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ZŠ | 0 | 0,0 % |
| SŠ | 10 | 40,0 % |
| VŠ | 15 | 60,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

V rámci otázky, **jakého respondenti dosáhli nejvyššího dosaženého vzdělání**, byla jednoznačně vyloučena možnost základního vzdělání. Z Výroční zprávy nemocnice (2019) vyplývá, že z celkového počtu zaměstnanců 5 515, má základní vzdělání pouze 317 zaměstnanců. Poměr dosaženého vzdělání mezi středoškolským a vysokoškolským byl přibližně u absolventů obou vzdělávacích akcí totožný.

Tabulka 15 Věk respondentů – jazykové kurzy

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|------------|-------------------|--------|
| do 30 let | 1 | 1,6 % |
| 31-40 let | 11 | 17,2 % |
| 41-50 let | 23 | 35,9 % |
| 51-60 let | 24 | 37,5 % |
| nad 61 let | 5 | 7,8 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 16 Věk respondentů – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|------------|-------------------|--------|
| do 30 let | 1 | 4,0 % |
| 31-40 let | 5 | 20,0 % |
| 41-50 let | 4 | 16,0 % |
| 51-60 let | 12 | 48,0 % |
| nad 61 let | 3 | 12,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

V souvislosti s otázkou na **věk respondentů** je uveden pro srovnání věkový poměr zaměstnanců v rámci celé fakultní nemocnice (Tabulka 17), data jsou dostupná k 31. 1. 2019 v rámci nemocničních statistik personálního odboru. Zajímavá jsou procenta v kategorii do 30 let, kdy zpětná vazba na dotazníkové šetření byla minimální a neodpovídá podílu této věkové skupiny ve fakultní nemocnici. Důvody mohou být dva, buď se tato věková kategorie neúčastní v takové míře vzdělávacích akcí či neposkytnutí odpovědi na dotazníkové šetření.

Tabulka 17 Členění zaměstnanců podle věku v rámci celé fakultní nemocnice

| Věk | Počet zaměstnanců | Podíl |
|------------|-------------------|--------|
| do 30 let | 776 | 14,0 % |
| 31-40 let | 1 226 | 22,2 % |
| 41-50 let | 1 540 | 27,9 % |
| 51-60 let | 1 214 | 22,0 % |
| nad 61 let | 759 | 13,8 % |

Zdroj: Statistika personálního oddělení dané nemocnice 2019

Tabulka 18 Délka praxe – jazykové kurzy

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|---------------|-------------------|--------|
| do 1 roku | 1 | 1,6 % |
| do 5 let | 7 | 10,9 % |
| do 10 let | 15 | 23,4 % |
| do 20 let | 19 | 29,8 % |
| 20 let a více | 22 | 34,3 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 19 Délka praxe – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|---------------|-------------------|-------|
| do 1 roku | 1 | 4 % |
| do 5 let | 2 | 8 % |
| do 10 let | 7 | 28 % |
| do 20 let | 4 | 16 % |
| 20 let a více | 11 | 44 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

V rámci celé fakultní nemocnice má **délku praxe** nad 20 let ve zmíněné instituci 20,4 % zaměstnanců (Statistika personálního oddělení nemocnice 2019). Z odpovědí na otázku týkající se délky praxe v nemocnici je zejména z tabulky 19 patrné, že i zaměstnanci, kteří

mají mnohaletou praxi v oboru, mají zájem se účastnit vzdělávacích akcí, když se jedná o tak diskutované a aktuální téma jako je Ochrana měkkých cílů.

Tabulka 20 Pracovní pozice – jazykové kurzy

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|--|-------------------|--------|
| lékař | 8 | 12,5 % |
| zdravotní sestra | 23 | 35,9 % |
| sanitář | 1 | 1,6 % |
| THP* | 8 | 12,5 % |
| pomocný personál | 0 | 0,0 % |
| jiné (laborant, farmaceut, radiologický asistent a další odborný personál) | 24 | 37,5 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

*Technicko-hospodářští pracovníci

Tabulka 21 Pracovní pozice – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|--|-------------------|--------|
| lékař | 2 | 8,0 % |
| zdravotní sestra | 10 | 40,0 % |
| sanitář | 0 | 0,0 % |
| THP* | 5 | 20,0 % |
| pomocný personál | 0 | 0,0 % |
| jiné (laborant, farmaceut, radiologický asistent a další odborný personál) | 8 | 32,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

*Technicko-hospodářští pracovníci

V rámci návratnosti dotazníků a **otázky na pracovní pozici** je zřejmé, že vybrané vzdělávací akce se nejvíce týkají zdravotních sester a dalšího odborného personálu. Ovšem sanitář může být zrovna jeden z prvních, který bude mít kontakt s agresivním pacientem, či bude muset řešit jinou krizovou situaci. Z odpovědí, které poskytly zdravotní sestry, vyplynulo, že žádných z nich není muž, je zřejmé, že v rámci České republiky je tato profese značně genderově nevyvážená.

Tabulka 22 Pozice vedoucího zaměstnance – jazykové kurzy

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 22 | 34,0 % |
| NE | 42 | 66,0 % |

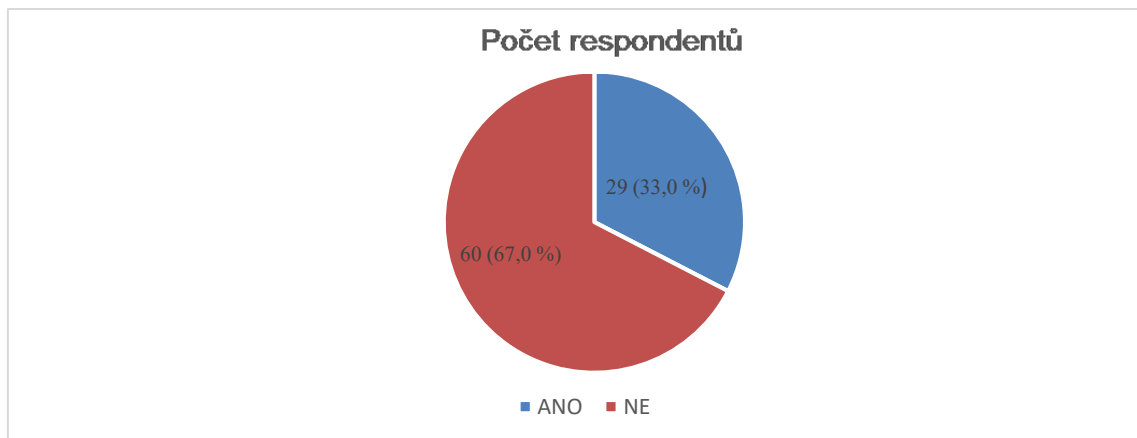
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 23 Pozice vedoucího zaměstnance – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 7 | 28,0 % |
| NE | 18 | 72,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 2 Pozice vedoucího zaměstnance – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Z dotázaných respondentů, **zda působí ve vedoucí pozici**, převažují účastníci vybraných vzdělávacích akcí, kteří ve vedoucí pozici nepůsobí, s podílem 67 %.

Již pouze u účastníků jazykových kurzů bylo zjišťováno, na jaké jazyky docházeli a v jakých výukových letech.

Tabulka 24 Absolvovaná jazyková výuka

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|-----------------|-------------------|--------|
| anglický jazyk | 50 | 75,8 % |
| německý jazyk | 8 | 12,1 % |
| ruský jazyk | 1 | 1,5 % |
| italský jazyk | 2 | 3,0 % |
| arabský jazyk | 3 | 4,6 % |
| španělský jazyk | 2 | 3,0 % |
| jiné | 0 | 0,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Pouze dva účastníci byli v průběhu výukového období zaměřeni na dva jazyky, jeden účastník absolvoval výuku anglického a ruského jazyka, druhý účastník jazyk německý a

italský. Je zřejmá jasná převaha výuky anglického jazyka, který je i v oblasti zdravotnictví svým způsobem univerzální dorozumívací jazyk, jak v komunikaci s pacienty, tak na poli vědy a výzkumu.

Tabulka 25 Školní roky jazykové výuky

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|-----------|-------------------|--------|
| 2014/2015 | 6 | 4,1 % |
| 2015/2016 | 8 | 5,4 % |
| 2016/2017 | 35 | 23,6 % |
| 2017/2018 | 41 | 27,7 % |
| 2018/2019 | 58 | 39,2 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 26 Počet absolvovaných výukových období

| Frekvence | Počet respondentů | Podíl |
|-----------|-------------------|--------|
| 5 let | 6 | 9,4 % |
| 4 roky | 6 | 9,4 % |
| 3 roky | 18 | 28,1 % |
| 2 roky | 12 | 18,7 % |
| 1 rok | 22 | 34,4 % |

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Z odpovědí na položenou otázku týkající se **účasti respondentů v jazykových kurzech za jednotlivá období** je vytvořena tabulka, z které lze vyvodit, že pouze 9,4 % účastníků docházelo na jazykové kurzy opakovaně ve čtyřech nebo pěti obdobích. Naopak 34,4 % zaměstnanců se účastnilo jazykového vzdělávání pouze jeden rok z celkového sledovaného pětiletého období. Tento údaj může být také jedním z podkladů pro následnou evaluaci a je otázkou, z jakého důvodu se více zaměstnanců neúčastní kurzů pravidelně.

Zadaný dotazník obsahoval kromě identifikace respondentů další dvě oblasti. První oblast se týká názoru respondentů na doposud probíhající evaluační proces a tuto oblast považují v rámci tohoto dotazníkového šetření za klíčovou. Druhá oblast se týká přínosů kurzů a uplatnění získaných poznatků.

4.6.1 Evaluační proces z pohledu účastníků kurzů

Vyhodnocení dotazníkových položek v této oblasti je následující:

Tabulka 27 Evaluace jako důležitý prvek zjištění kvality výuky – jazykové kurzy

| Odpověď | Počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 54 | 84,4 % |
| NE | 1 | 1,6 % |
| NEVÍM | 9 | 14,0 % |

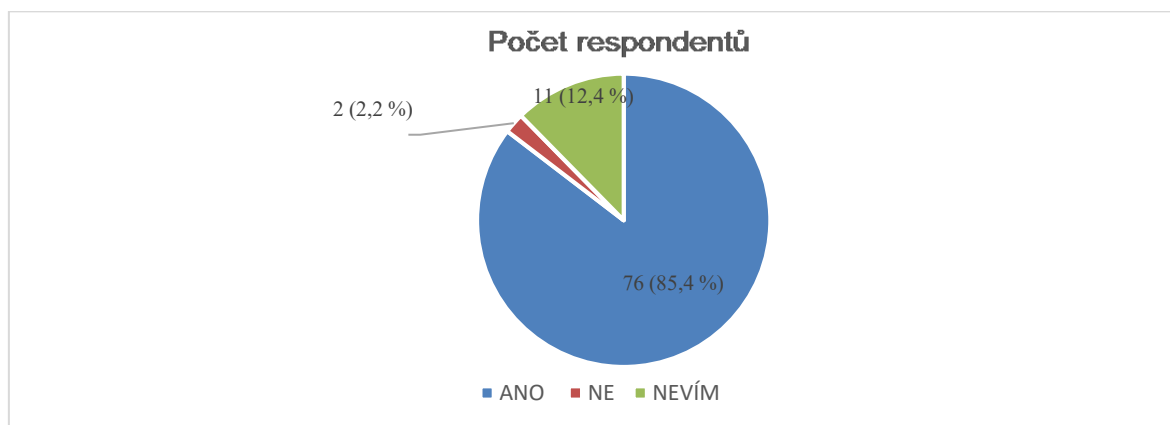
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 28 Evaluace jako důležitý prvek zjištění kvality výuky – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 22 | 88,0 % |
| NE | 1 | 4,0 % |
| NEVÍM | 2 | 8,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 3 Evaluace jako důležitý prvek zjištění kvality výuky – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

V souvislosti s otázkou, **zda účastníci souhlasí s tím, že hodnocení vzdělávací akce je důležitý prvek, který se podílí na zjištění kvality výuky**, odpovědělo 85,4 % respondentů ano. Toto procento je pozitivní výsledek, pokud má realizátor a evaluátor vzdělávací akce provádět kvalitní evaluační proces, je kladný přístup účastníku k evaluaci nezbytný. 12,4 % respondentů zvolilo neutrální odpověď a 2,2 % respondentů v evaluaci důležitý prvek pro zajištění kvality výuky nevidí. Celkem se jednalo o dva účastníky. Jeden účastník je žena (50-60 let), lékařka ve vedoucí pozici, v organizaci pracuje více než 20 let, účastnice jazykového kurzu. V další otázce týkající se vyhovujícího dosavadního evaluačního procesu

rovněž odpověděla ne, s následujícím volným komentář: „Přijde mi to dost zbytečné, pokud výuka vyhovuje, frekventanti pokračují.“

Další respondent byl muž, účastník kurzu Ochrana měkkých cílů, pracující jako technickohospodářský pracovník (50-60 let), působící v organizaci více než 20 let. Volný komentář neuvedl, v další navazující otázce zmínil, že mu dosavadní evaluační proces vyhovuje.

Účastníci jazykového vzdělávání a kurzu Ochrana měkkých cílů vnímají důležitost evaluace v podstatě totožně, jen s nepatrným rozdílem.

Tabulka 29 Spokojenost s dosavadním způsobem evaluace – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 44 | 68,8 % |
| NE | 3 | 4,7 % |
| NEVÍM | 17 | 26,5 % |

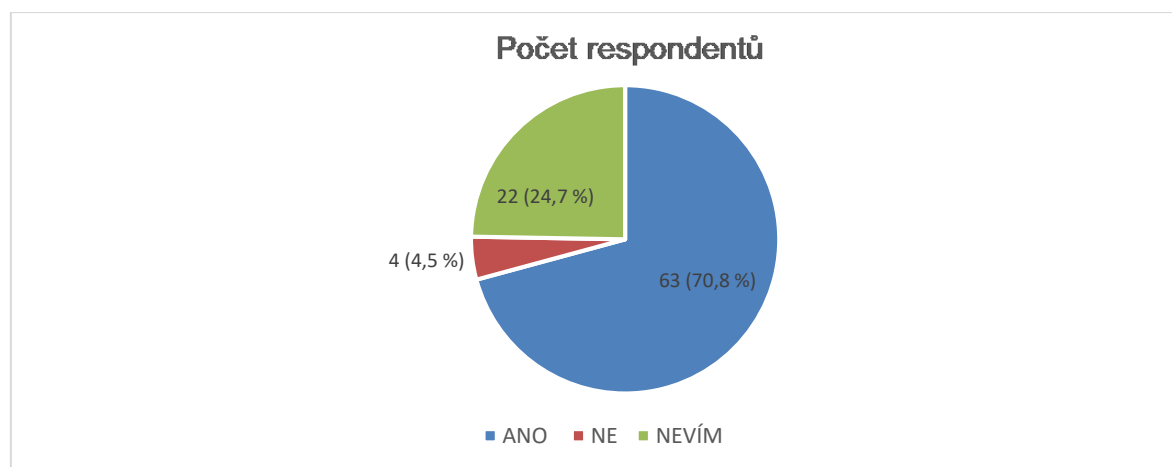
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 30 Spokojenost s dosavadním způsobem evaluace – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 19 | 76,0 % |
| NE | 1 | 4,0 % |
| NEVÍM | 5 | 20,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 4 Spokojenost s dosavadním způsobem evaluace – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Spokojenost s dosavadním způsobem evaluace vyjádřilo celkem za obě vzdělávací akce 70,8 % účastníků, 24,7 % účastníků odpovědělo, že neví a 4,5 % se k doposud probíhajícímu evaluačnímu procesu vyjádřilo negativně. V důvodech, proč tomu tak je, uvedli následující argumentaci:

U jazykového vzdělávání:

- přijde mi to dost zbytečné, pokud výuka vyhovuje, frekventanti pokračují,
- nejsem spokojena s kvalitou výuky, tak žádné dotazníky nevyplňuji,
- nejsem si jistá, že evaluace jazykové výuky ovlivní její kvalitu,
- žádná zpětná vazba, máme i povinný test, který splním, ale nikdy se nedozvím výsledek.

Kurz Ochrana měkkých cílů:

- během praktické části kurzu byla pořízena nahrávka jednotlivých situací. Bylo by pro mě jako účastníka zajímavé se seznámit s komentářem a doporučeními odborníků, rovněž by se toho zúčastnili vedoucí pracovníci nemocnice se svými podněty. To by mohlo být tak s odstupem měsíce od kurzu.

U jedné odpovědi nevím, byl uveden následující komentář: Popravdě řečeno si nepamatuji formu dotazníku.

Téměř 25 % odpovědí nevím je alarmující, jelikož z této reakce se dá vyvodit, že účastníka evaluační proces nezajímá a pokud nebudou na úroveň evaluace žádné reakce, mohou se manažeři vzdělávání dopouštět opakovaných chyb v jeho realizaci.

Tabulka 31 Vhodnost evaluace metodou číselné škály – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 41 | 64,0 % |
| NE | 4 | 6,3 % |
| NEVÍM | 19 | 29,7 % |

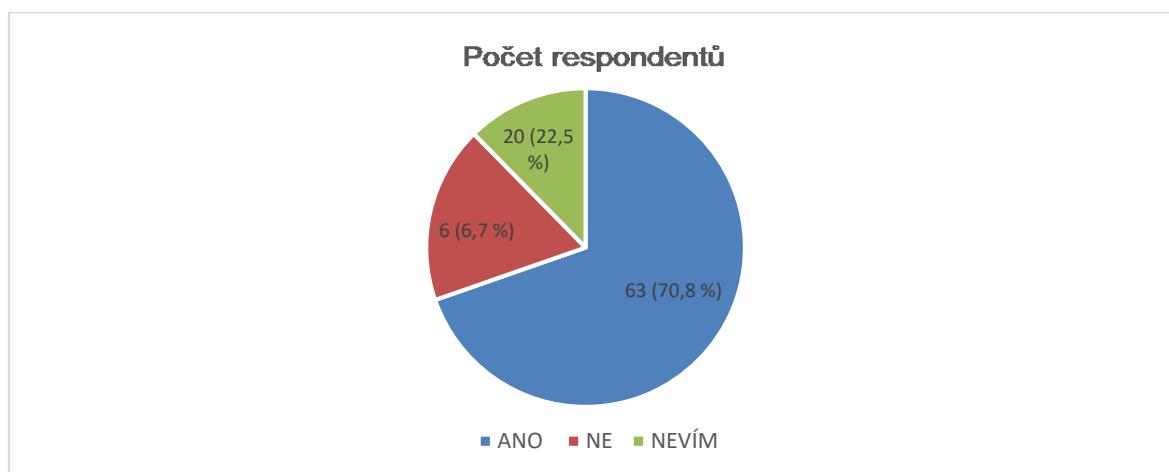
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 32 Vhodnost evaluace metodou číselné škály – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 22 | 88,0 % |
| NE | 2 | 8,0 % |
| NEVÍM | 1 | 4,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 5 Vhodnost evaluace metodou číselné škály – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Na otázku, zda **účastníkům vzdělávání vyhovuje, v současné době aplikovaná metoda hodnocení formou číselné pětistupňové škály**, odpovědělo kladně 70,8 % respondentů, zbývajících 22,5 % odpovědělo, že neví a 6,7 % se vyjádřilo v neprospěch této metody. Jako hlavní argument uvedli různorodost jednotlivých aspektů, které se hodnotí a vše hodnotit současně jednou škálou nemá náležitou vypovídající schopnost a bylo apelováno na doplnění metody slovním hodnocením, nepovinným. Souhrnně lze uvést, že účastníci vybraných vzdělávacích akcí vnímají tuto metodu jako vhodnou.

Tabulka 33 Možnost slovního hodnocení v evaluačním dotazníku – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 45 | 64,0 % |
| NE | 10 | 6,3 % |
| NEVÍM | 9 | 29,7 % |

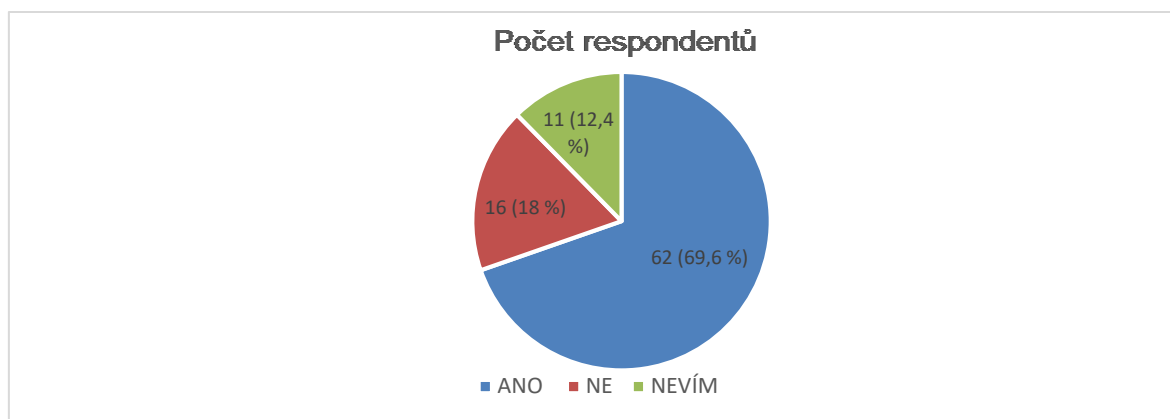
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 34 Možnost slovního hodnocení v evaluačním dotazníku – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 17 | 88,0 % |
| NE | 6 | 8,0 % |
| NEVÍM | 2 | 4,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 6 Možnost slovního hodnocení v evaluačním dotazníku – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

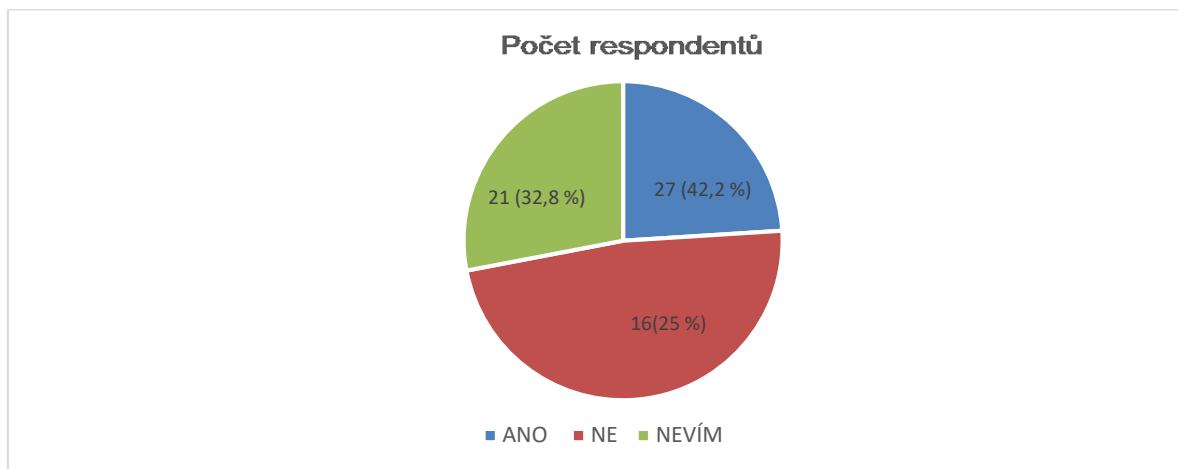
Téměř 70 % zaměstnanců uvedlo, že **možnost slovního hodnocení v evaluačním dotazníku** je pro ně vyhovující. 12,4 % nemá vyhraněný názor a 18 % zaměstnanců je proti uvádění volných komentářů. Jedním z důvodů negativní reakce může být anonymita dotazníků, jelikož pokud účastník využije volné komentáře k otázce či konkrétní stížnosti, evaluátor vzhledem k tomu, že nezná totožnost respondenta, nemůže odpovědět napřímo. Volné komentáře umožňují evaluátorovi se dozvědět něco více, ale zároveň je zde hrozba emočních a nepřijatelných komentářů. Rovněž statisticky se tento druh odpovědí obtížně a složitě zpracovává a v neposlední řadě vyvstává otázka, v jaké podobě volné komentáře využít a prezentovat managementu nemocnice.

Tabulka 35 Možnost specifikace vlastních cílů na začátku vzdělávací akce – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 27 | 42,2 % |
| NE | 16 | 25,0 % |
| NEVÍM | 21 | 32,8 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 7 Možnost specifikace vlastních cílů na začátku vzdělávací akce – jazykové kurzy



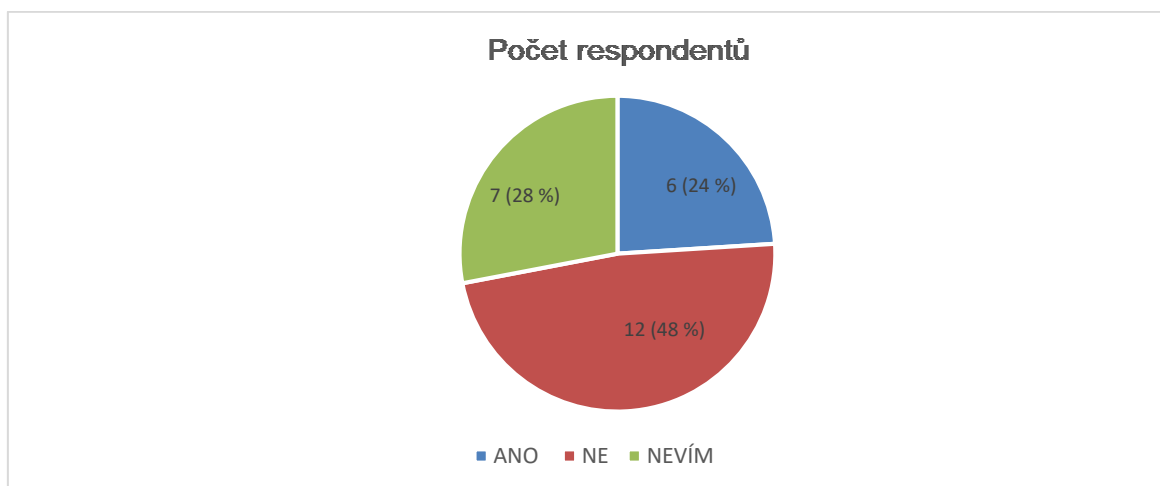
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 36 Možnost specifikace vlastních cílů na začátku vzdělávací akce – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 6 | 24,0 % |
| NE | 12 | 48,0 % |
| NEVÍM | 7 | 28,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 8 Možnost specifikace vlastních cílů na začátku vzdělávací akce – kurz Ochrana měkkých cílů



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Na otázku, zda by **účastníci kurzů uvítali před začátkem vzdělávací aktivity dotazník, kde by specifikovali své cíle související s absolvovanou vzdělávací aktivitou**, odpovědělo v souvislosti s jazykovým vzděláváním 42,2 % ano, 25 % ne a 32,8 % nevědělo. U kurzu

Ochrana měkkých cílů se procentuální rozdělení odpovědí velmi lišilo, 24 % odpovědělo ano, 48 % odpovědělo ne, 28 % nevím. Tento rozdíl v záporných odpovědích je možné vysvětlit skutečností, že jazykové kurzy probíhají v dlouhodobém období, tudíž jejich účastníci vnímají stanovení cílů efektivněji než u vzdělávací aktivity, která probíhá pouze jednorázově. Nicméně i poměrně značné záporné procento u jazykového vzdělávání svědčí o jisté neochotě si nastavit z pozice účastníka jasné cíle, které by vedly k vytvoření jistého uzavřeného cyklu v rámci vzdělávací potřeby. V obou kurzech se vyjádřili kladnou odpovědí ženy i muži různého vzdělání i věkových kategorií, tudíž není možné vytvářet spekulace, že uplatnění takovéto metody, s kterou souvisí sebehodnocení či následné provedení SWOT analýzy preferuje určitá věková kategorie, či je ukazatelem pracovní zařazení. Nabízí se možnost, že tento způsob preferují zaměstnanci pracující ve vedoucích pozicích, ale ani toto nebylo výzkumem potvrzeno, zastoupení obou skupin je v podstatě vyrovnané.

Tabulka 37 Pravidelné vyplnění evaluačního dotazníku – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 49 | 76,6 % |
| NE | 5 | 7,8 % |
| NEVÍM | 10 | 15,6 % |

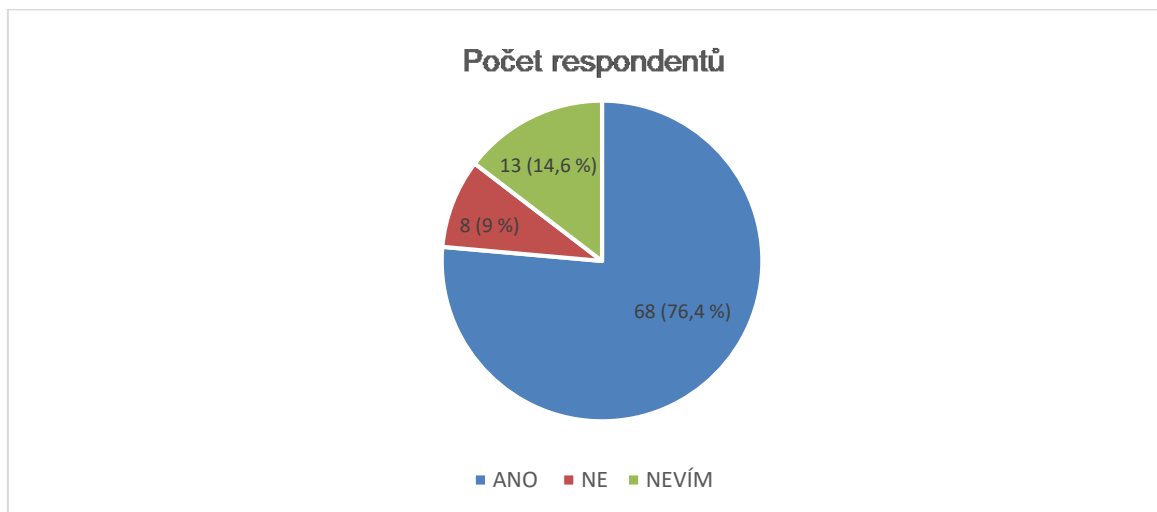
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 38 Pravidelné vyplnění evaluačního dotazníku – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 19 | 76,0 % |
| NE | 3 | 12,0 % |
| NEVÍM | 3 | 12,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 9 Pravidelné vyplnění evaluačního dotazníku – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Celkově v rámci obou akcí **pravidelnost vyplňování evaluačních dotazníků** potvrdilo 76,4 % respondentů, 14,6 % uvedlo, že neví, popřípadě si nepamatuje tuto skutečnost. 9 % záporných odpovědí je poměrně pozitivní číslo, nejčastějším důvodem byla časová vytíženost či neobdržení dotazníku. Jelikož u jazykových kurzů jsou dotazníky rozesílány elektronicky, nabízí se možnost, že účastník nevyužívá povinnou nemocniční e-mailovou adresu a používá jinou doménu. Nejednalo by se o ojedinělý případ. Zarážející je odpověď od účastníka kurzu Ochrana měkkých cílů, který se vyjádřil, že nikdy žádný dotazník neobdržel, je prokazatelné, že dotazníky byly na této akci využity.

Volné komentáře k záporným odpovědím:

- velká pracovní vytíženost,
- zprávu o vyplňování dotazníku jsem si přečetla pozdě, když už bylo hodnocení uzavřeno,
- časové důvody,
- neobdržela jsem,
- je jich moc, jsou rozsáhlé, čas se dá využít efektivněji,
- časová tíseň,
- nikdy jsem nebyla na akci, kde by dávali dotazník (respondent z kurzu Ochrana měkkých cílů).

Tabulka 39 Zpětná vazba na vznesený požadavek – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|----------------------------------|-------------------|--------|
| VŽDY | 7 | 10,9 % |
| NIKDY | 1 | 1,6 % |
| NĚKDY ANO | 4 | 6,3 % |
| Žádné požadavky jsem nevnesl (a) | 52 | 81,2 % |

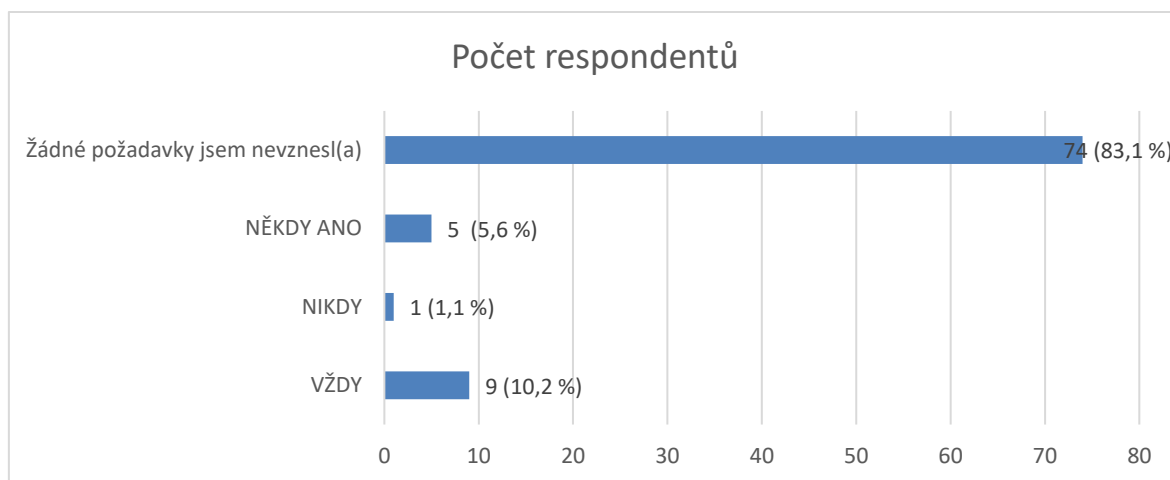
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 40 Zpětná vazba na vznesený požadavek – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|----------------------------------|-------------------|--------|
| VŽDY | 2 | 8,0 % |
| NIKDY | 0 | 0,0 % |
| NĚKDY ANO | 1 | 4,0 % |
| Žádné požadavky jsem nevnesl (a) | 22 | 88,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 10 Zpětná vazba na vznesený požadavek – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Na otázku, zda byla **v rámci evaluačního procesu poskytnuta zpětná vazba na vznesený požadavek**, odpovědělo 10,2 % respondentů, že vždy, 5,6 % někdy ano a pouze 1,1 % se vyjádřilo záporně, přesněji řečeno, pouze 1 respondent. Je zarážející, že 83,1 % respondentů žádný požadavek nevneslo. U jednorázového kurzu Ochrana měkkých cílů, kde činí procento 88 %, to může být pochopitelné, jelikož se jednalo o jeden kurz v trvání 90 minut. Nicméně u jazykového vzdělávání, kterého se někteří respondenti účastní nepřetržitě několik

let, to může svědčit o perfektnosti realizovaných kurzů nebo o lhostejnosti účastníků něco řešit. Je nutné konstatovat, že pro management vzdělávání jsou procenta lichotivá, jelikož z celkového počtu 15 účastníků, kteří vznesli požadavek, devíti účastníkům bylo odpovězeno vždy, pěti částečně a jen jednomu účastníkovi zpětná vazba poskytnuta nebyla, bohužel neuvedl, v jaké záležitosti. Většina požadavků se týkala výuky a lektorů.

U jazykového vzdělávání se jednalo o tyto požadavky:

- chtěla jsem výměnu lektora, to se bohužel nestalo, tak jsem musela přestoupit do jiné skupiny v jiný čas a místo konání kurzu
- využití výuky AJ k profesi zdravotní sestry
- opakování nepochopené látky
- organizace a časový rozvrh výuky
- nespokojenost s přístupem k lekcím předchozího lektora (psycholog, nevhodná a nepoužitelná témata lekcí, málo gramatiky), o problému jsem informovala vedoucí úseku vzdělávání
- pokračování výuky s rodilým mluvčím

U kurzu Ochrana měkkých cílů, byly vzneseny požadavky na opakování kurzu.

Tabulka 41 Využití evaluačních dat jako nástroje pro zlepšení kvality výuky – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 26 | 40,6 % |
| NE | 4 | 6,3 % |
| NEVÍM | 34 | 53,1 % |

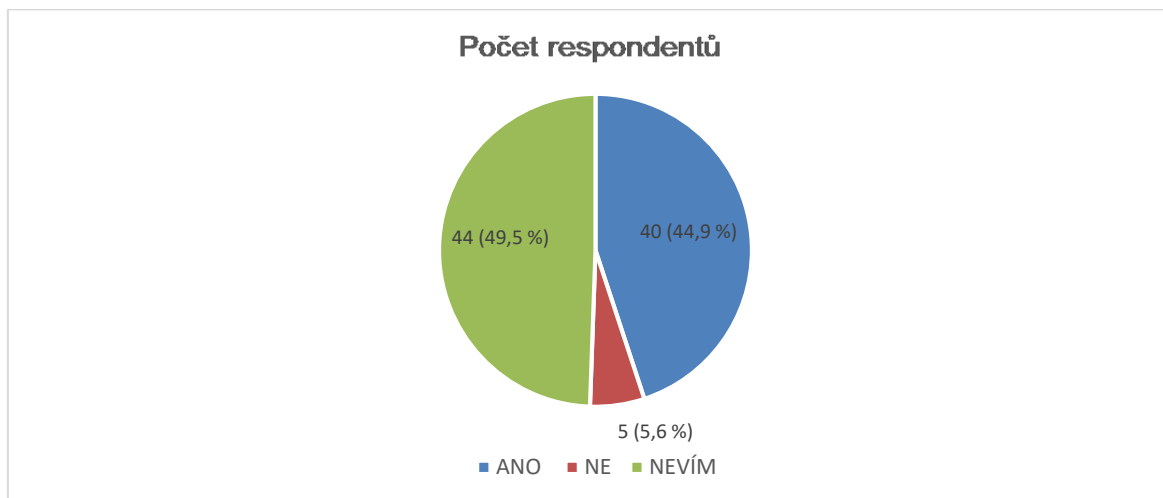
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 42 Využití evaluačních dat jako nástroje pro zlepšení kvality výuky – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 14 | 56,0 % |
| NE | 1 | 4,0 % |
| NEVÍM | 10 | 40,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 11 Využití evaluačních dat jako nástroje pro zlepšení kvality výuky – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

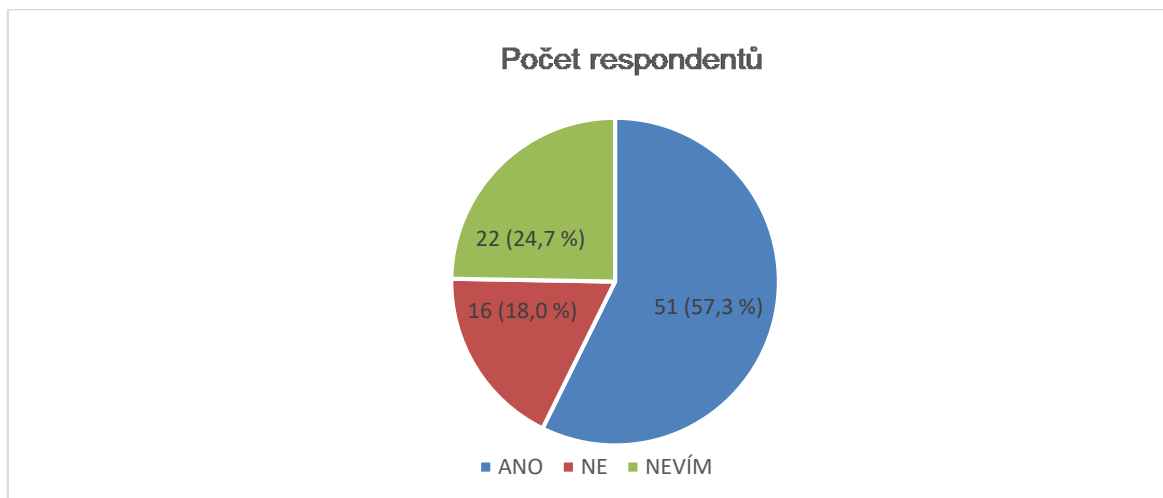
V otázce, **zda se účastníci domnívají, že se získanými daty z evaluačního procesu se skutečně pracuje, za účelem zlepšit kvalitu vzdělávací akce**, se procentuálně odpovědi účastníků obou kurzů lišily minimálně. V rámci obou akcí se téměř 45 % účastníků shodlo, že s daty se pracuje a evaluační data jsou v dané nemocnici jedním z nástrojů, jak zlepšit kvalitu výuky. 49,5 % zaměstnanců z řad respondentů se vyjádřilo, že neví a 5,6 % uvedlo, že získaná zpětná vazba z evaluačního procesu, ke zlepšení kvality výuky v daném případě neslouží. Zde je nutné poznamenat, že právě evaluace samotná je v první řadě zjišťování a zajišťování kvality vzdělávání a výchovy. Pokud k tomuto účelu neslouží, ať už se jedná o evaluaci kvality přednášejícího, metody, tématu či organizace výuky, jedná se o zbytečný a špatně nastavený proces. Je vhodné vnímat evaluaci jako součást vzdělávací strategie a součást neustále se opakujícího cyklu, kdy každá část tohoto cyklu je realizována a plánována na sto procent.

Tabulka 43 Uveřejnění výsledků evaluace – obě vzdělávací akce

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 51 | 57,3 % |
| NE | 16 | 18,0 % |
| NEVÍM | 22 | 24,7 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 12 Uveřejnění výsledků evaluace – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

V případě otázky, **zda by účastníci vzdělávací akce uvítali uveřejnění výsledků evaluace např. na intranetu nemocnice**, není podstatné prezentovat výsledky za každý kurz zvlášť, jelikož se jedná o obecný názor, zda účastníci považují tuto informaci za důležitou, a tudíž vhodnou k uveřejnění bez ohledu na typ kurzu, kterého se účastnili či účastní. Převažující část účastníků vyjádřila kladné stanovisko ve výši 57,3 %. 27,7 % respondentů tuto možnost nedokázalo posoudit a 18 % respondentů vyjádřilo svůj negativní postoj k této možnosti. V dnešní digitální době, kdy je takovéto sdílení dat jednoduchou záležitostí, tuto možnost vnímám jako jeden z prvků, jak dostat do povědomí důležitost evaluace vzdělávání a přesvědčit účastníky vzdělávání o maximální sounáležitost při poskytování zpětné vazby. Pokud uvidí zpracování získaných dat v reálné a statistické podobě, budou více motivováni dotazník vyplnit i v následujícím období.

Tabulka 44 Seznámení s výsledky evaluačního procesu – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|----------|-------------------|--------|
| ANO | 9 | 14,1 % |
| NE | 45 | 70,3 % |
| ČÁSTEČNĚ | 10 | 15,6 % |

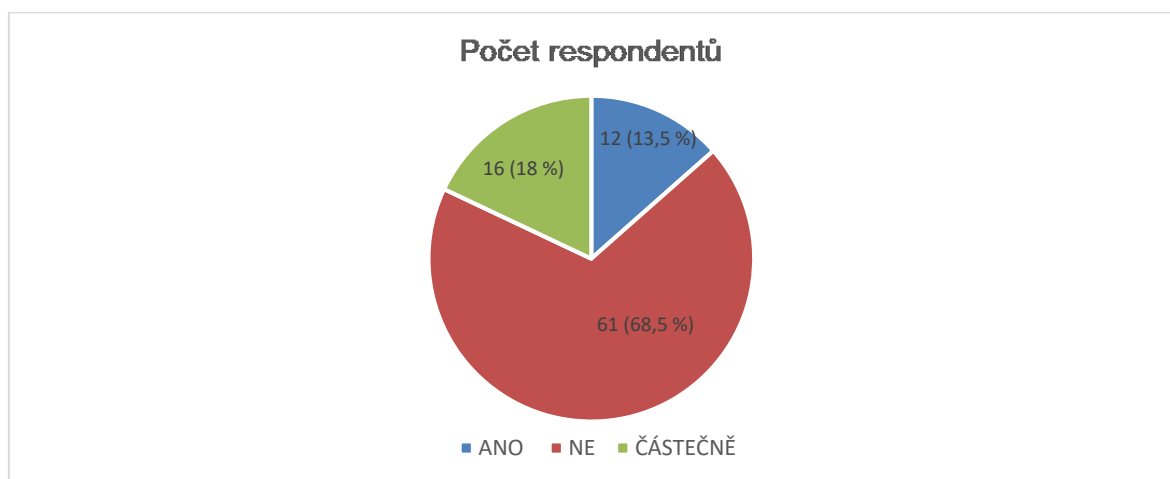
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 45 Seznámení s výsledky evaluačního procesu – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|----------|-------------------|--------|
| ANO | 3 | 12,0 % |
| NE | 16 | 64,0 % |
| ČÁSTEČNĚ | 6 | 24,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 13 Seznámení s výsledky evaluačního procesu – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

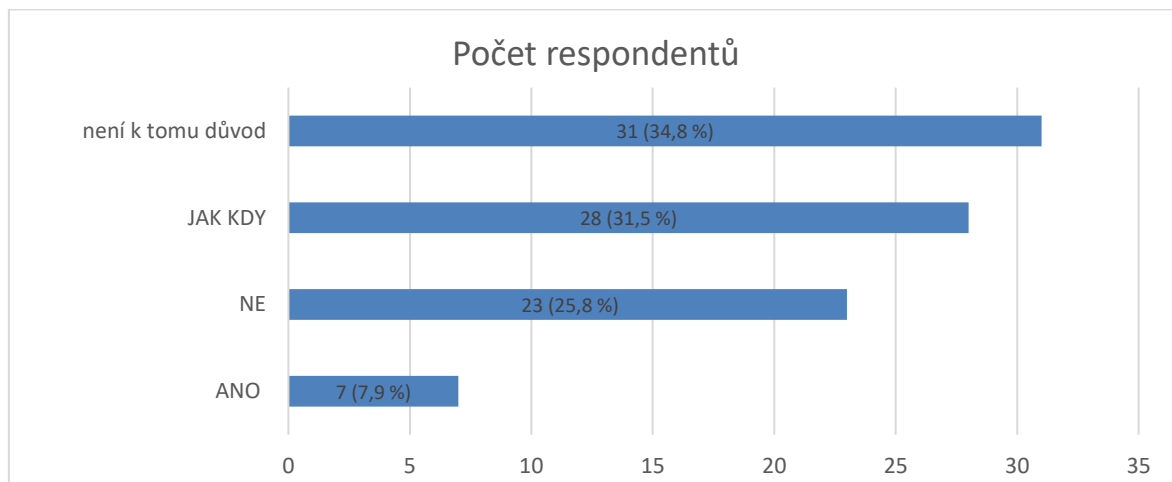
Na otázku, **zda účastníci vzdělávacích akcí vždy byli seznámeni s výsledky evaluačního procesu**, odpovědělo v rámci obou vzdělávacích aktivit 13,5 % ano, 18 % částečně (sdělení výsledků proběhlo e-mailem, osobně či přímo lektorem kurzu), a 68,5 % účastníků, což je alarmující číslo, odpovědělo, že s výsledky evaluačního procesu seznámeni nebyli. V rámci výzkumného šetření vyplynulo z této otázky jedno ze slabých míst evaluačního procesu. Pokud si v rámci úrovně 1 (reakce) v souvislosti s Kirkpatrickovým přístupem evaluátor nezíská spolupráci a náklonost účastníků kurzu, má omezené možnosti získat kvalitní informace v dalších úrovních.

Tabulka 46 Zájem nadřazeného o výstupy z evaluačních procesů – obě vzdělávací akce

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|-------------------|-------------------|--------|
| ANO | 7 | 7,9 % |
| NE | 23 | 25,8 % |
| NEVÍM | 28 | 31,5 % |
| není k tomu důvod | 31 | 34,8 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 14 Zájem nadřízeného o výstupy z evaluačních procesů – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

V rámci otázky, **zda se nadřízený pracovník zajímá o výstupy z evaluačních procesů vzdělávacích akcí**, kterých se účastní jeho podřízený, jsou oba typy vzdělávacích akcí shrnuty do jedné tabulky a grafu. Zde není rozhodující typ vzdělávací akce, ale jedná se o přístup jednotlivých vedoucích pracovníků ke vzdělávání tohoto typu a ke zjištění, zda jejich podřízení absolvují kvalitní a efektivní vzdělávací proces s dopadem na přínos pro praxi v rámci své pracovní náplně. Na tuto otázku pouze 7,9 % respondentů odpovědělo, že ano, 31,5 % nevědělo, 25,8 % odpovědělo ne a nejvyšší procento 34,8 respondentů k tomu nevidí důvod. Také lze předpokládat, že pokud pracovník neví, s největší pravděpodobností se o výsledky evaluačního procesu nadřízený pracovník nezajímá, jelikož v opačném případě by svá zjištění s pracovníkem komunikoval. Zde ještě pro zajímavost uvedeno shrnutí počtu odpovědí vedoucích pracovníků, pokud sám vedoucí pracovník nepovažuje tuto aktivitu za důležitou, nerealizuje ji pravděpodobně ani on sám. Z celkového počtu 31 pracovníků, kteří odpověděli, že k tomu není důvod, působí ve vedoucí pozici 12 zaměstnanců. Argumentem může být u jazykových kurzů, kde takto odpovědělo 9 účastníků fakt, že probíhají mimo pracovní dobu, ale je nutné zmínit, že s finančním příspěvkem nemocnice. U kurzu Ochrana měkkých cílů takto odpověděli 3 zaměstnanci a zde prokazatelně byl kurz zdarma a konal se v pracovní době. Přístup manažerů jednotlivých úseků je v tomto směru velice důležitý, jelikož jen tak mohou sledovat kvalitu vzdělávacích akcí v nemocnici a tím se podílet na

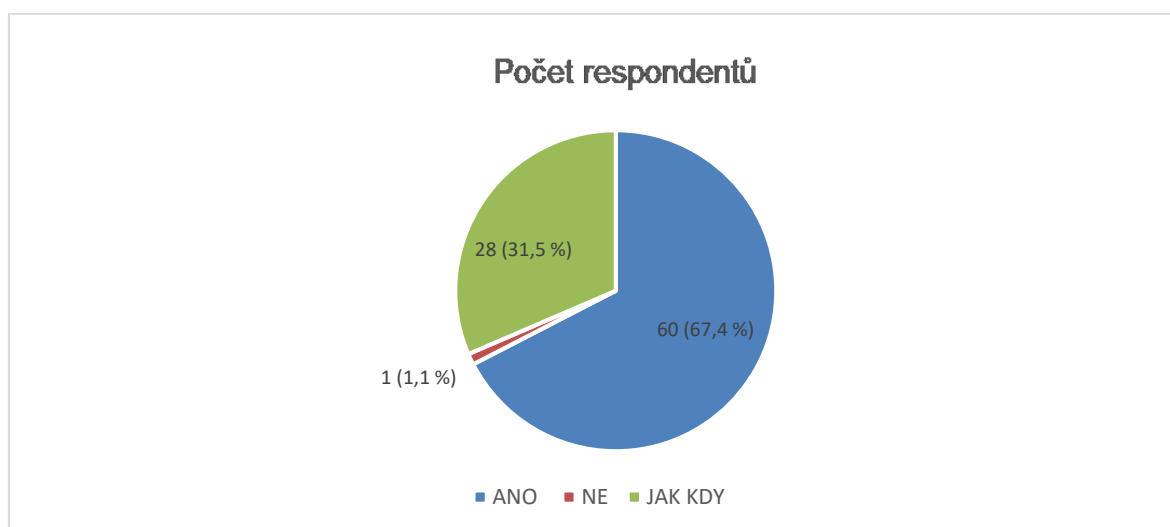
rozvoji svých podřízených a zároveň na rozvoji a utváření strategie vzdělávání v dané organizaci ve spolupráci s úsekem vzdělávání.

Tabulka 47 Pravdivost uvedených údajů v rámci evaluace – obě vzdělávací akce

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------|-------------------|--------|
| ANO | 60 | 67,4 % |
| NE | 1 | 1,1 % |
| JAK KDY | 28 | 31,5 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 15 Pravdivost uvedených údajů v rámci evaluace – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Odpovědi k otázce, **zda účastník v rámci evaluačního dotazníku vždy uvede, co si myslí**, byly překvapující. Pravdivost dat v rámci evaluačního procesu je zásadní, tudíž pokud 1,1 % respondentů uvedlo, že ne, a 31,5 % uvedlo jak kdy, je to výsledek negativní. O tyto odpovědi se přibližně stejným dílem podělili, jak vedoucí pracovníci, tak pracovníci, kteří vedoucí pozici nezastávají. U vedoucí pracovníků, je takovéto vyjádření obzvláště zážející, jelikož správný manažer má mít disciplínu, a to co říká a myslí si, se má shodovat s jeho činy. Integrita je velice důležitá pro jeho důvěryhodnost. Opět vyhodnoceny obě vzdělávací akce souhrnně, podíl odpovědí byl přibližně stejný u obou typů vzdělávání. Jednalo se o obecnou problematiku bez vztahu k obsahu kurzu.

Tabulka 48 Kritéria evaluačního procesu – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|------------------------------|-------------------|--------|
| kvalita výuky | 50 | 24,0 % |
| Lektor | 51 | 24,5 % |
| prostory k výuce | 32 | 15,4 % |
| nabyté znalosti a dovednosti | 34 | 16,4 % |
| organizace výuky | 41 | 19,7 % |
| Jiné | 0 | 0,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 49 Kritéria evaluačního procesu – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|------------------------------|-------------------|--------|
| kvalita výuky | 22 | 23,9 % |
| Lektor | 21 | 22,8 % |
| Prostory k výuce | 12 | 13,0 % |
| Nabyté znalosti a dovednosti | 17 | 18,5 % |
| organizace výuky | 19 | 20,7 % |
| Jiné | 1 | 1,1 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

V této otázce mohli respondenti označit více možností. V rámci otázky, **co by mělo být součástí evaluačního procesu výuky**, kladou účastníci vzdělávání na první místo kvalitu výuky a lektora, téměř ve stejném poměru – u jazykového vzdělávání 24 % kvalita výuky a 24,5 % lektor, u kurzu Ochrana měkkých cílů 23,9 % činí kvalita výuky a 22,8 % lektor. Následuje organizace výuky u jazykového vzdělávání ve výši 19,7 % a u kurzu Ochrana měkkých cílů 20,7 %. Nabyté znalosti a dovednosti se značí hodnotou 16,4 % u jazykové výuky a 18,5 % u ochrany měkkých cílů. Jako nejméně podstatné kritérium vnímají účastníci vzdělávání prostory k výuce. (15,4 % výuka jazyků, 13 % Ochrana měkkých cílů). Zajímavé kritérium mimo zadané možnosti, uvedl účastník kurzu ochrany měkkých cílů - „*reakce na vnesené náměty a připomínky*“, jedná se o jediný záznam v kolonce jiné s podílem 1,1 %, nicméně podnětné kritérium.

Ze získaných dat v tabulkách je zřejmé, že u obou typů vzdělávacích akcí jsou kritéria vnímána účastníky obdobně, tudíž zde toto vnímání není ovlivněno tím, jaké akce se účastník zúčastnil.

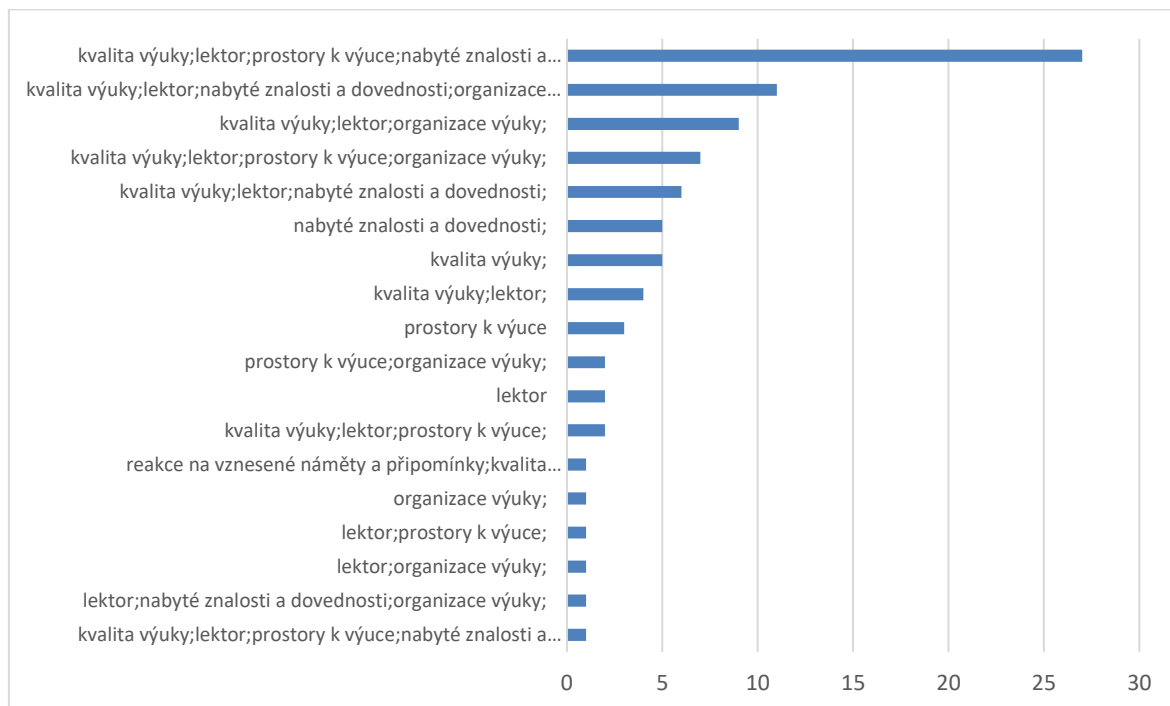
Převažující část účastníků uvedla většinu kritérií a ve svých odpovědích označila 4, nebo 5 možností.

Tabulka 50 Shrnutí kritérií dle volby respondentů – obě vzdělávací akce

| Možnosti | Počet respondentů |
|--|-------------------|
| kvalita výuky; lektor; prostory k výuce; nabyté znalosti a dovednosti; | 1 |
| lektor; nabyté znalosti a dovednosti; organizace výuky; | 1 |
| lektor; organizace výuky; | 1 |
| lektor; prostory k výuce; | 1 |
| organizace výuky; | 1 |
| reakce na vznesené náměty a připomínky; kvalita výuky; lektor; prostory k výuce; nabyté znalosti a dovednosti; organizace výuky; | 1 |
| kvalita výuky; lektor; prostory k výuce; | 2 |
| Lektor | 2 |
| prostory k výuce; organizace výuky; | 2 |
| prostory k výuce | 3 |
| kvalita výuky; lektor; | 4 |
| kvalita výuky; | 5 |
| nabyté znalosti a dovednosti; | 5 |
| kvalita výuky; lektor; nabyté znalosti a dovednosti; | 6 |
| kvalita výuky; lektor; prostory k výuce; organizace výuky; | 7 |
| kvalita výuky; lektor; organizace výuky; | 9 |
| kvalita výuky; lektor; nabyté znalosti a dovednosti; organizace výuky; | 11 |
| kvalita výuky; lektor; prostory k výuce; nabyté znalosti a dovednosti; organizace výuky; | 27 |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 16 Shrnutí kritérií dle volby respondentů – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Pro úplnost vyhodnocení této otázky jsou výše vyhodnoceny počty kritérií, jak jsou u respondentů preferována. Nejpočetnější skupina preferovala všech pět zadaných kritérií. Dále preferovali účastníci všechny kritéria kromě prostor k výuce, to koresponduje s faktem, že toto kritérium má nejmenší zastoupení. Překvapivé je, že někteří respondenti preferují pouze jedno z kritérií, s uvedením, že součástí evaluačního procesu výuky má být pouze hodnocení prostor, kde výuka probíhá. V rámci kvalitního evaluačního procesu je nutné hodnotit jak užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity, tak působení lektora, dynamiku vzdělávací aktivity, kvalitu výukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek či prostředí kurzu a organizační zajištění.

Tabulka 51 Podoba metody evaluace – jazykové kurzy

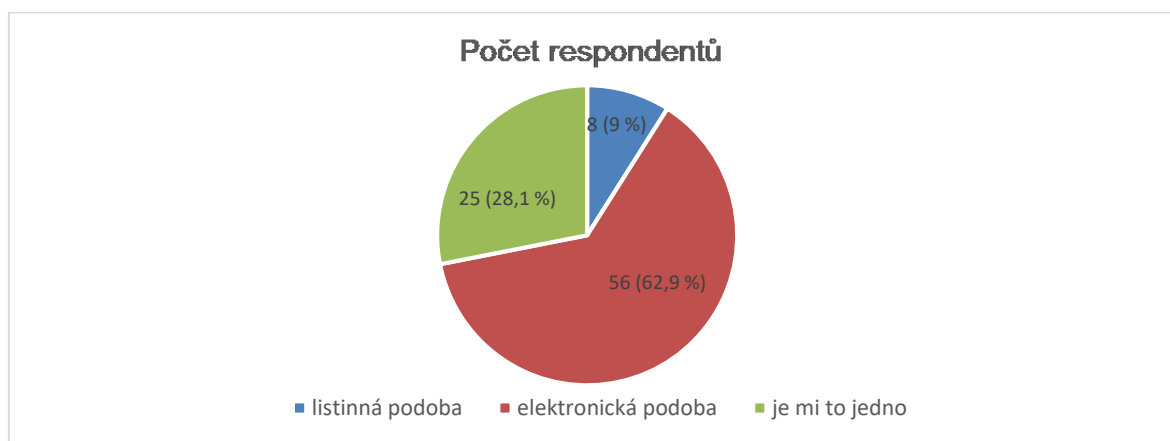
| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------------------|-------------------|--------|
| listinná podoba | 3 | 4,7 % |
| elektronická podoba | 43 | 67,2 % |
| je mi to jedno | 18 | 28,1 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 52 Podoba metody evaluace – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|---------------------|-------------------|--------|
| listinná podoba | 5 | 20,0 % |
| elektronická podoba | 13 | 52,0 % |
| je mi to jedno | 7 | 28,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 17 Podoba metody evaluace – obě vzdělávací akce

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Z uvedených údajů je zřejmé, že v rámci obou vzdělávacích aktivit, respondenti preferují z 62,9 % elektronickou podobu evaluace, popř. někteří uvádějí (28,1 %) že není důležité, zda bude podoba evaluačních dotazníků listinná či elektronická. Listinná podoba do jisté míry převažuje u absolventů kurzu Ochrana měkkých cílů oproti účastníkům jazykového vzdělávání. Je možné se domnívat, že důvodem bylo použití standardního dotazníku nemocnice, který je určen pro tento typ akcí a je poměrně jednoduše vyplnitelný a účastníci této vzdělávací akce ho obdrželi ihned po jejím skončení v listinné podobě.

Tabulka 53 Nástroje evaluace – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|-------------------------------------|-------------------|--------|
| dotazníky | 53 | 64,6 % |
| individuální či skupinové rozhovory | 11 | 13,4 % |
| znalostní testy | 13 | 15,9 % |
| nezávislý pozorovatel | 4 | 4,9 % |
| videonahrávka kurzu | 0 | 0,0 % |
| jiné | 1 | 1,2 % |

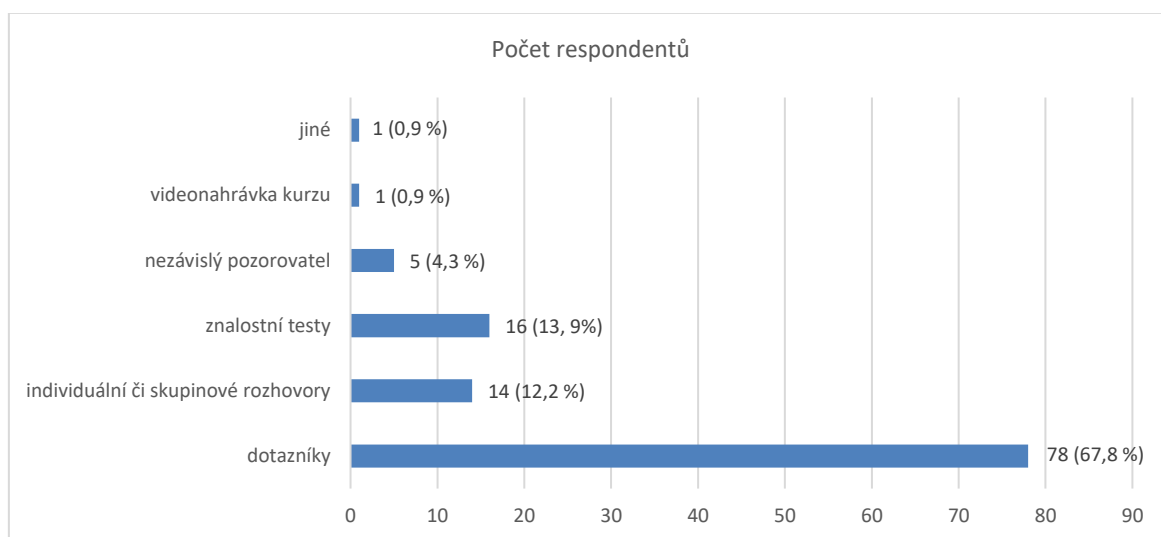
Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 54 Nástroje evaluace – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|-------------------------------------|-------------------|--------|
| dotazníky | 25 | 75,8 % |
| individuální či skupinové rozhovory | 3 | 9,1 % |
| znalostní testy | 3 | 9,1 % |
| nezávislý pozorovatel | 1 | 3,0 % |
| videonahrávka kurzu | 1 | 3,0 % |
| jiné | 0 | 0,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 18 Nástroje evaluace – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

V rámci této otázky byla možnost zvolit více nástrojů. Na otázku, **jaké evaluační nástroje účastníci vzdělávacích akcí preferují**, se zaměstnanci v 67,8 % shodli na dotaznících, v 13,9 % uvedli znalostní testy, které logicky převažují u jazykového vzdělávání oproti kurzu Ochrana měkkých cílů a 12,2, % preferuje individuální či skupinové rozhovory, 4,3 % by uvítalo nezávislého pozorovatele, minimální procento ve výši 0,9 % dává přednost videonahrávce. Jiné vybral jeden účastník jazykového vzdělávání, který uvedl, že v žádném z evaluačních nástrojů nevidí přínos. 60 respondentů z celkového počtu 89 volilo pouze variantu dotazníků, 2 respondenti nezávislého pozorovatele, 2 respondenti znalostní testy, jeden respondent uvedl variantu jiné a pouze 24 respondentů volilo kombinaci více evaluačních nástrojů, což je obecně doporučováno.

Tabulka 55 Časový průběh evaluace – jazykové kurzy

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|----------------------------|-------------------|--------|
| průběžně během roku | 11 | 16,6 % |
| po skončení výukového roku | 43 | 65,2 % |
| s odstupem cca 1 měsíc | 5 | 7,6 % |
| s odstupem cca 6 měsíců | 5 | 7,6 % |
| Jiné | 2 | 3,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 56 Časový průběh evaluace – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet respondentů | Podíl |
|-------------------------|-------------------|--------|
| ihned po skončení akce | 19 | 70,4 % |
| s odstupem cca 1 měsíc | 7 | 25,9 % |
| s odstupem cca 6 měsíců | 0 | 0,0 % |
| Jiné | 1 | 3,7 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

U této položky, u které otázka zněla, **kdy by měla probíhat evaluace vzdělávání**, bylo nutné hodnotit tyto akce odděleně, vzhledem k povaze a konání kurzů. Jazykový kurz probíhá vždy říjen-květen příslušného roku a kurz Ochrana měkkých cílů byla jednorázová záležitost. V této otázce byla opět možnost zaškrtnout více odpovědí.

U jazykových kurzů převládal časový interval po skončení výukového roku (65,2 %), tento interval je využíván i v praxi. Někteří účastníci volili v poměru 16,6 % průběžné hodnocení i během roku, ve stejném poměru 7,6 % byla vybrána možnost s odstupem 1 nebo 6 měsíců a 2 účastníci vzdělávání zvolili kombinaci více časových intervalů (průběžně během roku – s odstupem cca 1 měsíc; průběžně během roku – po skončení výukového roku). V možnostech jiné figurovala odpověď „*nevidím přínos a nevím*“, což s podílem 3,0 % nemá žádnou vypovídající schopnost vzhledem k obsahu sdělení.

U kurzu Ochrana měkkých cílů převažuje ve výši 70,4 % interval ihned po skončení akce. Následuje hodnocení s odstupem 1 měsíc (25,9 %) a v kolonce jiné (3,7 %) figurovala jedna odpověď s intervalem „do týdne“. Dva účastníci uvedli kombinaci dvou časových intervalů (hned po skončení akce – s odstupem cca 1 měsíc). Vzhledem k povaze jednorázové akce zřejmě nikdo nevolil interval 6 měsíců. Nicméně v rámci evaluačního procesu na druhé úrovni, kdy se řeší učení, je rozhovor s účastníky vzdělávací akce vhodný nástroj, jak zjistit,

zda v delším časovém intervalu došlo k nějakému incidentu, s kterým si účastník díky absolvovanému školení uměl lépe poradit.

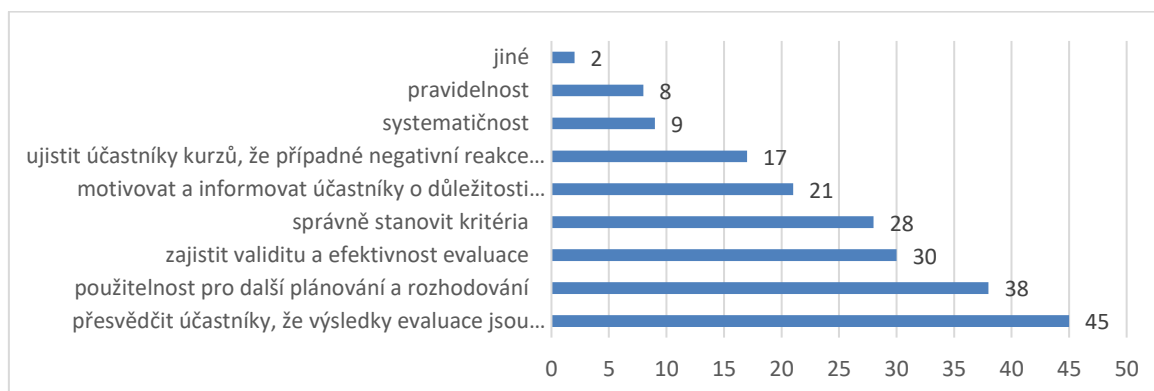
Z hlediska úrovně má evaluace vzdělávací akce probíhat na úrovni reakce bezprostředně po skončení akce, v případě vybraných kurzů tento interval preferují i jeho účastníci. Evaluační proces na úrovni učení, kdy má probíhat kontrola na začátku a na konci, a řádově několik týdnů-měsíců po školení formou znalostního testu, rozhovoru, pozorování, development centre, hodnocení lektorem/skupinou v rámci kurzu, sebehodnocení je u jazykového vzdělávání preferována s cca 8 % podílem a u kurzu Ochrana měkkých cílů preferována není vůbec, tudíž z hlediska účastníků vzdělávání je požadavek na tuto úroveň hodnocení minimální.

Tabulka 57 Shrnutí důležitých faktorů evaluace – obě vzdělávací akce

| Faktory | Počet výskytu odpovědí |
|--|------------------------|
| přesvědčit účastníky, že výsledky evaluace jsou využívány ke zkvalitnění kurzů | 45 |
| použitelnost pro další plánování a rozhodování | 38 |
| zajistit validitu a efektivnost evaluace | 30 |
| správně stanovit kritéria | 28 |
| motivovat a informovat účastníky o důležitosti evaluace | 21 |
| ujistit účastníky kurzů, že případné negativní reakce nebudou použity proti jejich osobě | 17 |
| systematičnost | 9 |
| Pravidelnost | 8 |
| Jiné | 2 |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 19 – Shrnutí důležitých faktorů evaluace – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Na otázku, **co je dle respondentů v rámci probíhající evaluace nejdůležitější**, kde se označovalo více možností, se nejvíce respondentů shodlo, že přesvědčit účastníky, že výsledky evaluace jsou využívány ke zkvalitnění kurzů (tato možnost je uvedena 45 x), 38 respondentů vidí důležitost v použitelnosti po další plánování a rozhodování. 30 respondentů uvádí validitu a efektivnost, 28 účastníků správně nastavená kritéria, 21 zaměstnanců vidí podstatnou část evaluace v motivaci účastníků a 17 odpovědí se týká ujištění, že případné negativní reakce nebudou použity proti jejich osobě. Jako méně důležitý faktor se z pohledu respondentů jeví systematickosti evaluace (9 x) a její pravidelnost (uvedeno 8x). V možnostech jiné byl doplněn zajímavý faktor, kterým je poskytnutí zpětné vazby, v druhé odpovědi uvedl respondent, že v evaluaci nevidí přínos. U faktorů, které značí pravidelnost či systematickosti, jsem očekávala více záznamů, jelikož bez těchto faktorů se správné evaluační procesy neobejdou. Ověřovala jsem, zda se vedoucí pracovníci více zaměřili na faktory jako je plánování a rozhodování, ale odpovědi byly rovnoměrně rozděleny, u vedoucích či nevedoucích pracovníků nepřevažoval významně žádný faktor. Obvykle respondenti volili více faktorů, pokud zvolili jen jeden faktor, nejčastěji zmínili „přesvědčit účastníky, že výsledky evaluace jsou využívány ke zkvalitnění kurzů“ a použitelnost pro další plánování a rozhodování“. Pro vyhodnocení této položky rovněž není stěžejní, zda se jedná o jazykové vzdělávání či Ochranu měkkých cílů, jelikož tato otázka je zaměřena na oblast, jak respondenti vnímají evaluaci obecně.

Tabulka 58 Hlavní důvody k provádění evaluace – obě vzdělávací akce

| Hlavní důvody | Počet odpovědí |
|--------------------------|----------------|
| učení | 8 |
| zdokonalování | 63 |
| kontrolování a ověřování | 38 |
| jiné | 2 |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Graf 20 – Hlavní důvody k provádění evaluace – obě vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní šetření 2020

Jako **hlavní důvod k provádění evaluace** se z pohledů respondentů jeví zdokonalování v 56,8 %, ve výši 34,2 % uváděli respondenti kontrolování a ověřování a s velkým odstupem ve výši pouze 7,2 % zmínili učení. V možnostech jiné bylo uvedeno zkvalitnění výuky a nepochopení otázky. Většina účastníků uvedla pouze jeden důvod, jen zdokonalování se vyskytovalo ve 44 případech a kontrolování a ověřování se samostatně vyskytovalo 22 x. Pouze 2 účastníci uvedli všechny tři důvody. Dle Bartoňkové (2010) hlavní obecné důvody k provádění evaluace jsou následující: učení, zdokonalování, kontrolování a ověřování.

Poslední otázka z dotazníku týkající se evaluačního procesu zněla následovně: „***Jaké jsou Vaše doporučení do budoucna v souvislosti s evaluačním procesem?***“:

Volné odpovědi účastníků jazykového vzdělávání (celkem 64 respondentů):

- pokračovat, vytrvat,
- nemám doporučení, dosavadní systém mi vyhovuje (vyjádření 12 účastníků),
- hodnocení rozhovory, individualita,
- pravidelnost 2 x ročně,
- nezahlcovat evaluačními dotazníky,
- uveřejnění výsledků evaluace,
- nevím (vyjádřeno 22 x),

- evaluace nesmí zatěžovat, proto je nutné rozmyslet si formu a čas nutný k realizaci evaluace (rozhodně by neměl překročit 5 minut),
- výsledky reálně použít v praxi ke zkvalitnění výuky, ne pouze dotazník, aby se splnil úkol a povinnost,
- stačily by otázky: jste spokojeni a budete pokračovat,
- jednotná koncepce, každý lektor má svoje výukové materiály,
- reagovat na případné poznámky a snažit se je vylepšit,
- aby hlavním důvodem evaluace nebyla kontrola a ověřování, ale naopak, aby cílem bylo zdokonalování,
- zaměstnavatel by měl umožnit alespoň částečnou docházku do kurzů v pracovní době, pokud je tedy zájem, aby se zaměstnanci dorozuměli,
- mít zpětnou vazbu,
- hodnocení kvality lektora a jeho výuky,
- myslím, že se jedná o zbytečný stres zaměstnanců,
- aby byl krátký, stručný a výstižný,
- rozhodně seznámit účastníky s výsledkem a s kroky z toho vyplývajících (změny atd.),
- doporučovala bych, abychom dotazníky vyplňovali pouze v případě změny lektora
- provádět průběžně a zveřejnit výstupy,
- lepší zpětná vazba,
- seznámení s výsledky,
- více se zaměřit na odbornou výuku,
- vytvoření malých skupin, max. 5 posluchačů. Skupina okolo deseti osob již není efektivní,
- transparentnost evaluace a její zpětná vazba pro účastníky školení,
- mít možnost seznámit se s výsledky a vyjádřit se k nim,
- pro mě osobně by byl nejlepší osobní pohovor s učitelem, který by mi řekl, zda vidí nějaký progres,
- dostatečná informovanost o účelu evaluace, pravidelnost a zpětná vazba,

- seznámení s výsledky evaluačního procesu, na základě hodnocení případné zkvalitnění výuky.

Volné odpovědi účastníků kurzu Ochrana měkkých cílů (25 respondentů):

- použít i videonahrávky,
- žádné (uvedeno 9 x),
- předání základních informací v kostce účastníkům v písemné formě,
- využití výsledků k plánování dalších pokračování nebo k přípravě nových kurzů
- nevím (uvedeno 6 x),
- dotazy na jednotlivé složky kursu – praktický nácvik, teorie, videoukázky...,
- promítnout výstupy do přípravy dalších dílčích vzdělávacích akcí či nácviků dovedností a reakcí,
- efektivní, jednoduchý a uživatelsky přívětivý proces jak pro účastníky kurzu, tak pro následné zpracovávání,
- dát lektorovi zpětnou vazbu o užitečnosti a potřebnosti kurzu,
- udržet vysokou úroveň i nadále,
- nedávat dotazník přímo na kurzu, spíše hodnotit s odstupem.

4.6.2 Přínos kurzů a uplatnění získaných poznatků

Tato oblast dotazníkového šetření byla pro respondenty zadána třemi otázkami, z nichž dvě poslední otázky s volnou odpovědí byly nepovinné. Oblast se týká přínosů kurzů a uplatnění získaných poznatků. Záměrem bylo zejména zjistit, jak zásadní úlohu v celém procesu hrají nadřízení pracovníci a jak dalece si účastníci vzdělávacích akcí dovedou získané poznatky spojit s praxí vč. jejich využití. Předpokladem bylo, že z těchto otázek vyplynou jistá doporučení pro realizaci 3. úrovně Kirkpatrickova modelu v rámci evaluačního procesu, kterou je chování. V rámci této úrovně se kromě nastavených kompetenčních modelů využívá i 360° zpětná vazba s kladenou otázkou: Co z naučených informací se používá v praxi?

Tabulka 59 Faktory přispívající k zavádění nových poznatků do praxe – jazykové kurzy

| Odpověď | počet odpovědí | Podíl |
|---|----------------|--------|
| podpora nadřízeného pracovníka | 11 | 11,0 % |
| aby obsah kurzu odpovídal pracovní náplni | 12 | 12,0 % |
| překonat obavu z používání cizích jazyků | 32 | 32,0 % |
| každodenní možnost používání naučeného | 34 | 34,0 % |
| kvalitní výuka | 9 | 9,0 % |
| jiné | 2 | 2,0 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

Tabulka 60 Faktory přispívající k zavádění nových poznatků do praxe – kurz Ochrana měkkých cílů

| Odpověď | počet odpovědí | Podíl |
|--|----------------|--------|
| podpora nadřízeného pracovníka | 6 | 13,0 % |
| aby obsah kurzu byl zaměřen na konkrétní situace v rámci pracovní činnosti | 17 | 37,0 % |
| kvalitní výuka | 10 | 21,8 % |
| postoj každého účastníka kurzu k dané problematice | 9 | 19,6 % |
| podpora kolegů | 2 | 4,3 % |
| jiné | 2 | 4,3 % |

Zdroj: Vlastní šetření 2020

S ohledem na povahu kurzů, je zde rozdílný text v otázce a možnosti odpovědí jsou nastaveny v jiných variantách. Bylo opět možné zvolit více variant odpovědí.

V otázce „*Co je podle Vás důležité, aby se nové poznatky získané v kurzu jazykového vzdělávání staly součástí každodenní práce?*“ volili účastníci v 34 % každodenní možnost používání naučeného, s podílem 32 % následuje varianta překonat obavu z používání cizího jazyka, podpora nadřízeného (11 %), a aby obsah kurzu odpovídal pracovní náplni (12 %) volili účastníci v podstatě ve stejném poměru. Kvalita výuky byla obsažena v 9 % a odpověď jiné (2 %) zaznamenala následující: „*možnost jazykového vzdělávání vnímám jako zaměstnanecký benefit. Jakožto psycholog nemám možnost základní znalost italštiny*

aplikovat ve své práci; kongresy a literatura.“ Pokud účastníci volili jen jednu variantu, nejčastěji se vyskytuje varianta, překonat obavu z používání cizích jazyků.

Pro účastníky kurzu Ochrana měkkých cílů zněla otázka následovně: **„Co je podle Vás důležité, aby se nové poznatky získané v kurzu Ochrana měkkých cílů staly v případě potřeby aplikovatelné?“**:

Nejvíce odpovědí 37 % se týkalo obsahu kurzu a jeho zaměření na konkrétní situace v rámci pracovní činnosti, téměř 22 % odpovědí volili účastníci v souvislosti s kvalitou výuky a necelých 20 % odpovědí zaznamenal, možnost, že se jedná o individuální postoj každého účastníka kurzu. 13 % zaznamenalo variantu podpora nadřízeného a ve stejném poměru 4,3 % podpora kolegů a jiné (možnost opakování, individuální možnosti)

U obou kurzů tvořila podpora nadřízeného lehce nad 10 %, přímé označení není ve velkém podílu, ale další možnosti, kterými jsou možnost překonat obavu z používání cizích jazyků, jeho každodenní používání, účast na kongresech, či individuální postoje účastníků k absolvovanému vzdělávání, souvisí bezesporu s vedoucím pracovníkem, jaké nabídne možnosti a uplatnění pro daného pracovníka. Otázkou opět je, zda nadřízený sleduje, jakých školení se pracovník účastní, zná jejich kvalitu a výsledky. V tomto směru, jak vyplývá z předchozí části šetření, jsou nedostatky.

V rámci obou kurzů, kdy 29 respondentů působí ve vedoucích pozicích, pouze 4 uvedli podpora nadřízeného pracovníka (1 respondent jazykové vzdělávání a 3 respondenti kurz Ochrana měkkých cílů).

Dále následovaly dvě nepovinné otázky, kde respondenti odpovídali volnou formou takto:

Otázka: **„Vypište, co může podle Vaší zkušenosti zavádění nových poznatků blokovat.“**

Jazykové vzdělávání:

- rutina, přetíženost personálu, vyhoření,
- jen mé obavy, že mám dostatek vědomostí,
- nezájem, neochota ostatního personálu,
- podpora nadřízených,
- možnosti využití,

- obava z používání cizího jazyka,
- mentalita lidí = takhle se to dělalo vždycky... To si zase někdo něco vymyslel... změny proto musí být smysluplné a po malých krocích,
- moje malá aktivita,
- že nejsou potřeba,
- protože jsem časově velmi vytížená, nemohu každý den opakovat nabité znalosti v hodinách výuky,
- neochota, nekompetence, nedostatek příležitosti,
- stud,
- zaměstnanec není nijak motivován, ať se snaží či ne,
- specifické pracovní prostředí v nemocnici – cizinců je zde relativně málo,
- malá důvěra ve své znalosti,
- nedostatečné procvičování, nedostatek času pro zažití nových vědomostí, kromě kurzu 1x týdně, by bylo dobré denní procvičení přes email
- přílišná pracovní vytíženost – zavádění nových poznatků je o něco více časově náročné, než dělat vše "postaru", nicméně následně se novinka může osvědčit a práci zjednodušit/zefektivnit, jiná organizace činností, nevyhovující technologie, vybavení atp.,
- lenost,
- není s kým komunikovat,
- osobní blok,
- netuším, možná, že moje pracovní náplň nevyžaduje znalosti anglického jazyka.

kurz Ochrana měkkých cílů

- nadřízený,
- strnulost pracoviště (nadřízeného i kolegů) nedostatek finančních prostředků (např. na nákup alarmů, vhodné stavební úpravy),
- strach,
- nepřipravenost na zavádění těchto poznatků,
- nezájem nebo neochota kolegů,

- nevyužitelnost v praxi pro konkrétního zaměstnance, nesrozumitelnost, nezajímavost,
- rigidita vedoucích,
- účastníkem kurzu je jeden nebo dva zaměstnanci z nějakého konkrétního pracoviště, ostatní vůbec nemají potuchy, co v daných situacích dělat,
- organizace nácviků při nepřetržitém provozu, pocit jakési vzdálenosti problematiky – k nám to nepřijde...,
- pracovní vytíženost, nedostatek času,
- administrativní náročnost procesu a její objem k již zavedené administrativě, změna priorit vedení, nedostačující či ne úplně vyhovující zázemí, osobní přístup zúčastněných lidí,
- neochota ke změně,
- velký rozsah informací bez možnosti zažití řešení jednotlivých problémových situací.

Otázka: „*Ve kterých oblastech Vaší každodenní práce lze nové poznatky využívat?*“

Velká část odpovědí se opakovala, z tohoto důvodu je zde uveden výběr volných odpovědí.

Jazykové vzdělávání

- v komunikaci s cizinci, se zahraničními studenty, pacienty,
- získávání informací z odborných publikací, studium materiálů, korespondence,
- psaní a čtení publikací a pracovních postupů, práce se zahraničními studenty,
- skoro ve všech, jsem vědecký pracovník, který se s angličtinou setkává na každém kroku,
- styk se zahraničními odběrateli,
- cizinci v ambulantním i lůžkovém provozu, osmělit se mluvit na ulici s cizinci při jejich dotazu,
- komunikace s cizinci, kterých přibývá. Vzniká jazyková bariéra a kvůli tomu mnoho často zbytečných nedorozumění,
- v zaměstnání téměř vůbec, je to čistě pro moje potřeby,

- v každodenní komunikaci se zahraničními centry a sponzory klinických hodnocení
- například v příručkách pro stanovování laboratorních metod,
- s přihlédnutím k technické specifikaci mé práce využívám znalost jazyka k porozumění psaných forem textů (technické normy, návody, pracovní postupy v angličtině),
- momentálně nelze,
- v kontaktu s rodiči našich dětských pacientů ze zahraničí, kteří neovládají český jazyk.

kurz Ochrana měkkých cílů

- ve všech,
- v celém životě,
- v kontaktu s agresivním jedincem,
- v přístupu k lidem,
- chování na pracovišti,
- organizace práce na ambulancích i lůžkových odděleních – zabezpečení vstupů, úpravy režimu,
- náplň Ochrany měkkých cílů lze využívat komplexně jak na pracovišti, tak mimo ně,
- nabyté specifické znalosti lze využívat preventivně i v kritických situacích,
- zatím to nebylo potřeba, ale na krizové situace musí být člověk připraven,
- doufám, že budu mít štěstí, a tak v žádné, ale štěstí přeje připraveným,
- nedokážu pojmenovat.

4.7 Rozhovor s manažerem vzdělávání

Rozhovor s vedoucí odboru vzdělávání byl realizován ve dvou etapách. První rozhovor se uskutečnil v září 2019. Jeho účelem bylo popsat, jak evaluace jazykového vzdělávání a kurzu Ochrana měkkých cílů doposud probíhá. Druhý rozhovor se uskutečnil na začátku března 2020 a jeho cílem bylo zejména objasnit a rozebrat poznatky, které byly získány v rámci sekundární analýzy dokumentů a dotazníkového šetření mezi účastníky kurzů. Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor, u kterého je stanoveno základní obsahové schéma a několik

základních otázek. Většina otázek je otevřených. Vedoucí odboru byla velmi ochotná a byla schopna si najít vhodný časový prostor, jelikož rozhovor byl poměrně obsáhlý. Nespornou výhodou bylo, že s cílem mé diplomové práce byla seznámena již na počátku a projevila zájem o výsledky výzkumné části s tím, že se jedná o přínos pro její manažerskou činnost zejména v souvislosti s evaluačním procesem vzdělávání, kde figuruje v rámci fakultní nemocnice jako jeho garant. Přepis rozhovoru s vedoucí odboru vzdělávání:

Využíváte externí firmy při evaluaci? *NE, tedy u jazykového vzdělávání a kurzu Ochrana měkkých cílů NE.*

A v některých případech ano, v kterých prosím? *Například kurzy pořádané pro Českou lékárnickou komoru – tam používáme evaluaci komory.*

Je tím tedy myšleno především školení farmaceutů? *ANO*

A jak to probíhá? *Školíme členy lékárnické komory, jak jsem říkala zejména z řad farmaceutů, školení provádí naši vedoucí lékárníci. Komora si pak školení sama hodnotí a nám zasílá hodnotící zprávu formou shrnutí.*

Využíváte školení školitelů? *ANO, zejména u povinných školení.*

Provádíte evaluaci lektora, pokud ano jak? *ANO, slovním hodnocením na konci školního roku, kdy se s nimi scházíme.*

A z čeho vycházíte, jelikož nyní již v rámci evaluačních dotazníků individuální hodnocení lektorů není a hospitace v hodinách se konají zcela mimořádně? *Vycházím z volných komentářů účastníků, zaznamenáváme případné stížnosti ať už v dotaznících či prostřednictvím mailu či telefonátů, ale stížností je minimálně, jak jsem zmiňovala, v našem úvodním rozhovoru máme osvědčené lektory.*

Předkládá lektor hodnotící zprávu? *ANO na konci školního roku.*

A co obsahuje? *To, s čím souvisí hodnocení lektora, obsahuje cíl, charakteristiku programu, popis průběhu akce, způsob práce vč. míry zapojení účastníků.*

Jaké jsou nejčastější důvody pro výuku cizích jazyků, zjišťovali jste zájem, dle čeho vybíráte? *Osobní i profesní motivace, častý styk s cizinci-pacienty (to je zřejmě způsobeno polohou nemocnice v centru města).*

Proč chcete zaměstnance proškolit právě v těchto dovednostech, chce to i nemocnice, potřebuje to nemocnice, jak to naplní strategické firemní plány nemocnice? Cíle? *Původně to byla rozšířená vzdělávací nabídka, s novým vedením odboru vzdělávání, tedy se mnou, postupně díky velkému zájmu a podpoře FKSP se stala jazyková výuka nový zaměstnanecký benefit. Zejména anglický jazyk je základ v práci s pacienty a zejména v oblasti lékařské problematiky.*

Ale při úvodním rozhovoru jste zmiňovala, že výuka je v pracovní době a o benefit se nejedná? Jedná se o benefit finanční.

A kurz Ochrana měkkých cílů, tam je to jak? Ochrana měkkých cílů byla reakcí na stoupající počet mimořádných událostí v nemocnici a má přesah i do osobního života zaměstnanců. V roce 2019 to byl nejžádanější typ školení.

Jakým způsobem jde u tohoto kurzu dělat evaluaci, není příliš měřitelné?

Evaluaci zaměřujeme na obsah a lektory, jde o nejlépe hodnocený kurz roku 2019. Zaměstnanci nejenom vyplňují dotazníky, ale i osobně píšou emaily a telefonují nadřízeným a pořadatelům a děkují za tento typ kurzu. Kvitují pozitivně, že se organizace zabývá jejich problémy a frustrací ze stoupajícího násilí v nemocnicích i ve společnosti.

MZ vyhlásilo dotační program na zvýšení ochrany měkkých cílů v resortu zdravotnictví – předkládali jsme žádost o dotaci? Termín pro předložení žádostí o dotaci byl stanoven do 5. 1. 2020. ANO, ale výsledek ještě neznáme.

A v minulosti jste nějakou dotaci na tento kurz obdrželi? Ano pro rok 2019 rovněž dotace Ministerstva zdravotnictví – z toho také byly financovány kurzy v roce 2019, dotace byla mimo jiné určena na proškolení zdravotnického, nezdravotnického a bezpečnostního personálu měkkého cíle.

Znáte pojem, co znamená kolegiální evaluace a využíváte ji někdy? Pojem znám, ale nevyužíváme.

Proč? Z kapacitních a časových důvodů. Nevidím v tom takový přínos.

Jak hodnotíte vybrané kurzy ze svého pohledu, myslíte, že splňují svůj cíl, domníváte se, že byl cíl správně zvolen, tento cíl byl definován Vámi? Ano, ano, ano.

Vy osobně, přemýšlíte o nějaké změně v realizaci výuky obecně a v evaluačním procesu v souvislosti s vybranými kurzy? Jaká je možnost případné změny prosadit u vedení nemocnice? *Přemýšlím o snížení finanční spoluúčasti zaměstnanců, o povinném testování na vstupu i na výstupu (zatím povinné není, pouze dobrovolné, není tím podmíněna přihláška do kurzu). Možnost prosadit změny u vedení nedokážu nyní posoudit.*

Zaznamenáváte posun účastníků kurzu v úrovni znalostí, jak se to projevuje, zaznamenala jste u některého z účastníků kariérní posun? *Kariérní posun nesledujeme, zlepšení úrovně jazykových schopností je patrné z výsledku testů, které jsou stejné a u stejných osob proběhly už opakovaně. Všichni testovaní vykazali na konci školního roku lepší výsledky než na začátku roku.*

Zjišťujete u nadřízených účastníků vzdělávání, jaký je posun účastníků, jak jim nabyté znalosti pomohli při výkonu práce? *NE.*

A z jakého důvodu? *Popravdě, jsme to neřešili a musím říct, že za celou dobu mého působení cca 6 let, jsem od žádného vedoucího pracovníka neměla podobný dotaz, ať už na posun zaměstnance či na úroveň akcí.*

Takže nevíte, zda zaznamenali jejich vedoucí pracovníci nějaký posun? *NE, toto nezjišťujeme.*

Když se účastníkům něco nelíbilo, byla snaha ze strany nemocnice toto řešit a následně provést změny, pokud ano popište konkrétní případy? *ANO, např. účastníci jazykové výuky požadovali jako cíl získání certifikátu. Protože šlo o skupinu zaměstnanců, kteří jazyk nepotřebují k výkonu povolání, nebylo jim vyhověno z důvodu dalších finančních nákladů pro nemocnici i organizační náročnosti.*

Pokud někdo vzdělávání předčasně ukončil, zjišťujete, z jakého důvodu (pokud tedy není důvodem ukončení pracovního poměru v rámci organizace)? *ANO, telefonickým nebo emailovým dotazem.*

A nejčastější důvody? *Pracovní vytíženost, nevyhovující čas.*

Ochranu měkkých cílů hodnotíte 1 velmi spokojen, 5 velmi nespokojen. Univerzální dotazník. Jazykové kurzy 1-5, 5 znamená nejvyšší hodnocení, proč vybíráte tuto metodu? *Tuto metodu jsme převzali od fakulty, která jazykovou výuku metodicky vede.*

Účastníkům vzdělávacích akcí tyto metody v zásadě vyhovují, vyjádřilo se tak téměř 71 % respondentů, Vám také? ANO, dobře se vyhodnocují evaluační dotazníky.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že např. na italštinu chodí dva účastníci, na ruštinu 1, je to efektivní, jak je praktikováno? Na italštinu chodí 5 osob (minimální počet lidí ve skupině, ale dotazník možná vyplnil jen 1), ruština byla zrušena během roku pro nezájem.

V rámci dotazníkového šetření jeden respondent uvedl následující: Do budoucna bych upřednostňovala výuku v pracovní době jako je tomu zvyklostí i v řadě jiných podniků (například jako benefit pro zaměstnance). Uvažuje se o tom? Nikoliv, podmínka managementu VFN při zahájení jazykové výuky byla po pracovní době! Jsme zdravotnické zařízení, náplň naší činnosti je primárně poskytovat zdravotnické služby. Je ovšem malá skupina zaměstnanců např. Obchodní úsek nebo Public Relations, kteří jazyk potřebují k výkonu povolání – těm je výuka v pracovní době umožněna, vyžadujeme k tomu, ale podpis a souhlas ředitele.

Další účastník si stěžoval, že chybí rozřazovací test a úroveň účastníků je velmi odlišná, lektorka se musí věnovat začátečníkům, bylo to v prvním roce 2014/2015, skutečně tedy v tomto roce rozřazovací test nebyl? NEBYL, praktikujeme až od roku 2018. (Češi se obecně bojí testování).

Mám ještě jeden bod z dotazníkového šetření, asi si nevzpomenete, ale zkusím to, respondent uvedl následující: K výuce mám jedinou výtku – na kurzu je studentka, která brzdí celou skupinu, a to byl také důvod, proč studenti odchází z kurzu, a tak se skupina během roku rozpadla. Byla bych pro, aby se do kurzu zařazovali studenti dle dosažené úrovně. Řešilo se nějak? Ano vzpomínám si, tato studentka byla po osobním pohovoru přerazena, skupina se pak nově utvořila.

Bod v rámci evaluace zapojení účastníků není bodem spíše pro lektora – proč je dáno do dotazníku, z čeho vycházíte při tvorbě dotazníků, zkušenosti, odborná doporučení, absolvované semináře? Tuto otázku dostává i lektor. Dotazníky tvořil Ústav cizích jazyků, spadající pod fakultu jako metodický vedoucí výuky.

Dotazníky jsou anonymní, jak potom můžete reagovat na případné stížnosti? Reagujeme obecně.

Absolvovala jste někdy nějaký kurz týkající se evaluace, například jsem našla na internetu ICT Pro s.r.o. – Kurzy, školení, konzultace ICT a Soft Skills Workshop – Evaluace vzdělávací akce (cena kurzu Kč 4.200, -)? *NE, čas by se možná našel, ale finance mi na tuto vzdělávací aktivitu nikdo neuvolní.*

Z položené otázky v dotazníkovém šetření, na účast respondentů v jazykových kurzech za jednotlivá období lze vyvodit, že pouze 9,4 % účastníků docházelo na jazykové kurzy opakovaně ve čtyřech nebo pěti obdobích. Naopak 34.4 % zaměstnanců se účastnilo jazykového vzdělávání pouze 1 rok z celkového sledovaného pětiletého období, můžete s prosím tomuto zjištění nějak vyjádřit? *Domnívám se, že jde o zkreslené výsledky, vzniklým například tím, kdo vyplnil dotazník, tipovala bych opačný výsledek, v naší evidenci se jména často opakují.*

Přemýšlela jste, že byste evaluační proces zakomponovala do řídicí dokumentace, konkrétně Směrnice Vašeho odboru? *Upřímně, v minulosti jsem toto neřešila, ale poté, co jsme spolu absolvovaly určitou etapu v rámci Vaší diplomové práce, bych některé věci chtěla nastavit jinak a hodnocení vzdělávání zanést do řídicí dokumentaci při její nejbližší aktualizaci. Jen, kdyby byl na vše větší časový prostor. Nevím, co máme řešit dříve...a to víte, je mnoho důležitějších věcí... Nicméně co je pro mě zásadní, uvědomila jsem si, že v podstatě účastníkům evaluačního procesu neposkytujeme žádnou zpětnou vazbu, jak evaluace dopadla, jaké jsou výsledky – to je špatně s tím rozhodně něco uděláme, ať už využijí intranet nebo jinou formu...*

Můžete mi prosím závěrem sdělit nejzásadnější problémy, které jste řešila v rámci jazykových kurzů či Ochrany měkkých cílů?

Jazyky: místo výuky, získat kvalitní lektory i rodilé mluvčí, nastavení komunikace s účastníky a lektory (zaměstnanci nepoužívali služební emaily!), nastavení srážek ze mzdy (nutná podpora právního a personálního oddělení – měli pocit, že jim přiděláváme práci) a u obou typů kurzů: finance (náklady).

4.8 Shrnutí výzkumného šetření

Výzkumné šetření bylo prováděno ve fakultní nemocnici a týkalo se evaluace dvou typů vybraných vzdělávacích akcí, jazykového vzdělávání a kurzu Ochrana měkkých cílů. Prostřednictvím sekundární analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovorů bylo zjišťováno, jak probíhá ve fakultní nemocnici evaluační proces zmíněných vzdělávacích akcí, jaká je kvalita tohoto procesu a jak vnímají doposud probíhající evaluační proces účastníci vzdělávání. Pilotní výzkum týkající se dotazníkového šetření byl realizován s několika účastníky jazykové výuky a na základě jejich vyjádření, bylo několik otázek revidováno a následně upraveno.

Úvodním rozhovorem s vedoucí odboru vzdělávání a účastníky vzdělávacích akcí, bylo zjišťováno, jak doposud probíhá evaluace vybraných vzdělávacích kurzů a jaké nástroje evaluace jsou využívány. V současné době je evaluace u jazykového vzdělávání realizována prostřednictvím elektronických dotazníků po skončení výukového roku a tato forma bude využívána i nadále. U kurzu Ochrana měkkých cílů je předáván ihned po skončení akce papírový evaluační dotazník, tento dotazník je univerzální pro několik vzdělávacích akcí a používá se opakovaně. Individuální hodnocení lektorů neprobíhá, hodnotí se pouze obecně. Důvodem jsou ověření a kvalitní lektori. Hospitace na kurzech probíhá pouze na základě stížnosti či problému. Účastníci kurzu se shodli, že v rámci výuky nezaznamenali nikdy přítomnost nezávislého pozorovatele či formu hospitace. Pohovory s účastníky vzdělávání neprobíhají, pouze zcela ve výjimečných případech a zde je volena spíše forma mailová či telefonická. U jazykového vzdělávání je od roku 2018 prováděn na konci výuky znalostní test, kdy jsou výsledky účastníkům sdělovány souhrnně a nepravidelně. Rovněž od roku 2018 probíhá u jazykového vzdělávání rozřazovací test, ale nemá jednotnou podobu, záleží na přístupu lektora, a ne vždy je rozřazení účastníků vyhovující. Evaluace probíhá mezi účastníky anonymně. Již tyto úvodní rozhovory ukázaly jisté mezery v evaluačním procesu, týkající se zejména poskytnutí zpětné vazby.

Z obsahové analýzy evaluačních dotazníků od účastníků jazykových kurzů vyplývá, že evaluační proces prováděný v letech 2014–2019 prodělal pozitivní vývoj. Je zřejmé, že každým rokem byly pokládány otázky lépe specifikovány a problematika evaluace byla rozšířena vzhledem k počtu a kvalitě kritérií, která dotazník obsahoval. Slabší stránkou

dotazníků u obou vzdělávacích akcí je hodnocení lektorů. V obou případech byla využita pětiúrovňová škála možných odpovědí, kde jsou vždy dvě odpovědi kladné, dvě záporné a jedna neutrální. V aktuálních evaluačních dotaznících je dáván prostor pro volné odpovědi.

Na základě obsahové analýzy řídicí dokumentace čtyř fakultních nemocnic bylo zjištěno, že pouze jedna nemocnice měla v řídicí dokumentaci stručně popsán evaluační proces vzdělávání.

Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit od účastníků vzdělávání nejen názor na doposud probíhající evaluační proces, ale také zjistit jakou mají představu o správném průběhu evaluace, jejich požadavky na tento proces a případné výhrady k procesu stávajícímu. Byly sestaveny dva dotazníky, zvlášť pro účastníky jazykového vzdělávání a zvlášť pro účastníky kurzu Ochrana měkkých cílů. Celkem bylo v elektronické podobě rozesláno 240 dotazníků a návratnost byla 89 dotazníků. Velká část respondentů využila i možnost volných komentářů a vyjádřila svá doporučení k evaluačnímu procesu do budoucna. Zásadní zjištění jsou, že 85 % respondentů vnímá evaluaci jako významný prvek vedoucí ke zjištění kvality výuky a 45 % respondentů se domnívá, že v rámci fakultní nemocnice, se se získanými daty skutečně pracuje za účelem zlepšit kvalitu vzdělávání. Spokojenost s dosavadním průběhem evaluace vyjádřilo 71 % respondentů, a ze 76 % vyplňují účastníci vzdělávání evaluační dotazníky pravidelně. Necelých 60 % zaměstnanců by uvítalo poskytnutí zpětné vazby formou uveřejnění výsledků evaluačního procesu na webovém portálu nemocnice, což by bylo přínosem, jelikož téměř 69 % respondentů se vyjádřilo, že z probíhajícího evaluačního procesu nedostávají žádnou zpětnou vazbu. Z dotazníkového šetření vyplynul i jistý nezájem vedoucích pracovníků o vzdělávání svých podřízených a kvalitu vzdělávacích akcí.

Výzkumné šetření uzavíral druhý rozhovor s vedoucí odboru vzdělávání, kdy byly kladeny otázky zejména související se zjištěnými daty z obsahové analýzy dokumentů a z dotazníkového šetření. Rozhovorem bylo ověřeno, že nadřízení neprojevují zájem o vzdělávání svých podřízených, v rámci vybraných vzdělávacích akcí. Byla shledána absence zpětné vazby, která má poskytovat výsledky evaluačního procesu, jak nadřízeným pracovníkům, tak samotným účastníkům kurzů. Tyto výsledky doposud nebyly účastníkům vzdělávání sdělovány. Evaluaci obou typů akcí provádí odbor vzdělávání, není využívána žádná externí firma, ani kolegiální evaluace či hodnocení nezávislým pozorovatelem. Do

budoucná je uvažováno o snížení finanční spoluúčasti v rámci jazykových kurzů a také u těchto kurzů je v plánu povinné testování na jejich začátku i konci, doposud je testování nepovinné. Další možností je interpretace výsledků evaluačního procesu na intranetu nemocnice a zanesení tohoto procesu do řídicí dokumentace.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit evaluaci vzdělávání vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení a na základě získaných poznatků navrhnout změny evaluace těchto vzdělávacích aktivit.

Teoretická část vycházela z odborných publikací a sloužila rovněž jako východisko pro tvorbu dotazníků a realizaci sekundární obsahové analýzy. Tyto dvě výzkumné metody byly doplněny rozhovorem s manažerem vzdělávání.

Cíl byl naplněn výzkumným šetřením, které přineslo odpověď na tři stanovené výzkumné otázky.

- Jak probíhá evaluace vybraných vzdělávacích akcí ve zdravotnickém zařízení a jaké nástroje evaluace jsou ve zdravotnickém zařízení využívány?

V rámci evaluace jazykového vzdělávání a kurzu Ochrana měkkých cílů ve vybrané fakultní nemocnici jsou stěžejním nástrojem evaluace dotazníky spokojenosti.

U kurzu ochrany měkkých cílů se jedná o jediný nástroj, který je využíván. V rámci tohoto kurzu je dotazník v papírové podobě předáván lektorem účastníkům k vyplnění ihned po skončení akce. Pro kurz Ochrana měkkých cílů je využíván standardizovaný dotazník (Příloha 3), který má fakultní nemocnice vytvořen jako univerzální dokument pro tento typ akcí. Vyplněné dotazníky předává lektor kurzu odboru vzdělávání, který vyhodnocuje formou grafů a tabulek, přínos a kvalitu tohoto vzdělávání. Část účastníků reagovala i individuálně prostřednictvím mailu, kde zmiňovali pozitiva této vzdělávací akce.

Jako stěžejní nástroj k evaluaci jazykového vzdělávání je využíván rovněž dotazník. Jedná se o elektronické i papírové dotazníky, které jsou sestavovány managementem vzdělávání ve spolupráci s Ústavem cizích jazyků. V posledním evaluačním období 2018/2019 byly využity pouze elektronické dotazníky a je plánováno u této formy již setrvat. Distribuce evaluačních dotazníků probíhá vždy v červnu po skončení výukového roku. Výstupy z těchto dotazníků jsou vyhodnocovány odborem vzdělávání formou tabulek a grafů. Zarážející je průměrná návratnost dotazníků, která činí 55 %. Možným faktorem v posledním období, může být skutečnost, že byla volena pouze elektronická cesta distribuce, a někteří účastníci nevyužívají pracovní mailovou adresu v souladu s nařízením

zaměstnavatele. Nicméně tato alarmující čísla jsou zaznamenána i v předchozích letech. Zde je nutné zjistit příčinu nezájmu o poskytnutí zpětné vazby, která je pro zajištění kvality kurzů nepostradatelná a ve finálním výsledku má dopad na všechny účastníky kurzu. Dalším evaluačním nástrojem v rámci výuky jazyků, je hodnotící zpráva lektora a rozřazovací test na začátku školního roku a znalostní test na konci výukového roku, tyto testy jsou v současnosti nepovinné. Hospitace vedoucí odboru vzdělávání, či pověřeného pracovníka je využívána velmi omezeně, pouze v individuálních případech, kdy se vyskytne stížnost účastníka kurzu. Rozhovory s účastníky jsou rovněž pouze na vyžádání v konkrétních jednotlivých záležitostech. Externí firmy, či hodnocení nezávislým pozorovatelem využíváno není.

Zejména v posledních dvou letech je zaznamenán u jazykových kurzů vhodnější obsah dotazníků, jelikož je dán větší prostor pro volné odpovědi a kladené otázky v dotazníku jsou vhodněji specifikovány. Uvedené oblasti, které mají účastníci vzdělávání hodnotit, jsou podrobněji vysvětleny a rozšířeny. Při evaluačním procesu je stěžejní zaměřit se na srozumitelnost dotazníku. Pokud dotazník není sestaven správně, nemůže být poskytnuta adekvátní zpětná vazba.

Nedostatečná pozornost v dotaznících u obou vzdělávacích akcí je věnována lektorům, kdy je jejich hodnocení ve větší míře obecné, a dotazy nejsou konkrétní. Management vzdělávání nemůže spoléhat na to, že se jedná o doporučené a roky ověřené lektory. Je nutné provádět stálá hodnocení, zda lektor neztratil motivaci, nedospěl do stádia syndromu vyhoření a zda odvádí kvalitní a vyvážený pracovní výkon.

Výsledky evaluačních procesů jsou zasílány odborem vzdělávání náměstkovi pro vědu, výzkum a vzdělávání a jednotlivým lektorům. Pro management vzdělávání poskytuje evaluační proces cennou zpětnou vazbu, nicméně tato zpětná vazba již není poskytnuta účastníkům vzdělávání. Zaměstnanci uvítají informace o kvalitě kurzů. Zejména pracovníci, kteří vzhledem ke své časové vytíženosti, váhají s účastí na vzdělávacích akcích a pečlivě účast zvažují. V dnešní digitální době, kdy má nemocnice vytvořenou kvalitní interní platformu, je možné tyto informace bez problému sdílet. Jak uvádí Veteška (2013) pokud chybí pozitivní reakce na vzdělávací akci, odráží se tato skutečnost na motivaci k učení se

jejích účastníků. A právě motivace zaměstnanců k rozvoji svého potenciálu a k učení je jedním z významných prvků vzdělávacího procesu. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Pokud je vyhodnocen průběh stávajícího evaluačního procesu ve fakultní nemocnici dle Kirkpatrickova modelu, je u obou kurzů naplněna úroveň reakce, zjišťování spokojenosti účastníků formou dotazníků, popřípadě u jazykového vzdělávání formou příležitostných rozhovorů. Jelikož negativní reakce účastníků mohou nepříznivě ovlivnit celou vzdělávací akci, je v této úrovni nutné, dosáhnout pozitivní reakce, ale ani toto není stoprocentní zárukou úspěšnosti druhé a třetí fáze.

Úroveň učení je ověřována u jazykového vzdělávání rozřazovacími a znalostními testy, tudíž je prováděna kontrola znalostí na začátku a na konci období, i když zatím nepovinnou formou. Rovněž na konci období je u jazykového vzdělávání vyhotovena hodnotící zpráva lektora a probíhá sezení se všemi lektory, které pravidelně pořádá odbor vzdělávání. U kurzu Ochrana měkkých cílů, je možnou vypovídající hodnotou do budoucna, sledovat statistiku konfliktních situací a jejich zvládnutí. Pokud bude zaznamenána klesající tendence nevhodně zvládnutých situací, či počtu konfliktních případů, je možné tento vývoj ztotožnit s kvalitou provedených školení, ale průkaznost je velmi obtížná. Bohužel agresivita je fenomén současnosti a tento způsob vzdělávání je možností, jak ji zvládat včetně pracovní zátěže a také jak snížit frustraci zaměstnanců. Úroveň chování je obtížně uchopitelná, jelikož chybí nastavení kompetenčních modelů a hodnocení kompetencí. V rámci obou vzdělávacích akcí je v rámci evaluačního procesu v dotazníku kladena otázka, zda akce byla přínosem pro praxi, či zda účastník kurzu využije své znalosti při výkonu práce, ale vhodnější je zjistit co konkrétně z naučených informací v praxi zaměstnanec využívá. Pokud není naplněna třetí úroveň chování, není možné zapojit čtvrtou úroveň výsledků, která značí míru dosažení plánovaných výsledků vzdělávacího programu. Problémem je rovněž absence plánování cílů v rámci obou vybraných vzdělávacích aktivit. Je pravdou, že vybrané vzdělávací programy nejsou strategického významu, neznamenají vysoké finanční investice a top management neprojevuje zájem o přínos tohoto vzdělávání, tudíž čtvrtá úroveň výsledků není nezbytná.

- Jak hodnotí účastníci vzdělávacích aktivit doposud probíhající evaluační proces?

Ve vyjádření účastníků obou typů vzdělávání, nebyl v žádné z otázek zjištěn významný rozdíl. Převážná část zaměstnanců vnímá evaluaci jako důležitý prvek, který vede ke zjištění kvality výuky. Několik účastníků vzdělávání uvedlo, že evaluace není nutná, pokud je vzdělávání kvalitní, uchazeči na kurzy docházejí a v případě jazykového vzdělávání se přihlašují opakovaně. Spokojenost s dosavadním průběhem evaluace vyjádřilo téměř 71 % s tím, že nejvíce vyhovuje forma dotazníků ihned po skončení vzdělávací akce. Hlavním důvodem nespokojenosti je absence zpětné vazby, zaměstnanci vyplňují dotazníky, dělají testy, ale obvykle se nedozví výsledky, je preferováno zlepšit informovanost o účelu evaluace. Dalším důvodem je vnímání evaluace jako ztráty času a zbytečného procesu, nejistota, že evaluace výuky zlepší její kvalitu. Rovněž byl zaznamenán názor, že by bylo vhodné, aby se na evaluačním procesu více podíleli vedoucí pracovníci. Účastníci preferují elektronické zasílání dotazníků, které obsahují i možnost volných odpovědí, převažuje spokojenost s metodou hodnocení formou číselné pětistupňové škály. Několik zaměstnanců zmínilo její nevhodnost, s tím, že vzhledem k různorodosti jednotlivých aspektů, je obtížné vše hodnotit totožnou škálou. Evaluační dotazníky pravidelně vyplňuje více než 76 % respondentů. Rovněž polovina respondentů uvedla předpoklad, že využití dat slouží ve prospěch zlepšení kvality výuky a jako další vhodná kritéria uvádějí lektora, nabyté znalosti a dovednosti či organizaci výuky. Více než polovina respondentů postrádá poskytnutí zpětné vazby z evaluačního procesu a uvítá uveřejnění výsledků například na intranetu fakultní nemocnice. Doposud téměř 70 % respondentů s výsledky nikdy seznámeno nebylo. Jako nejdůležitější faktor evaluace je vnímáno respondenty přesvědčit účastníky, že výsledky evaluace jsou využívány ke zkvalitnění kurzů a její použitelnost pro další plánování a rozhodování. Hlavní důvod evaluace je viděn ve zdokonalování. Vedoucí pracovníci vesměs neprojevují zájem o výstupy z evaluačního procesu ani o kvalitu vzdělávání jako takového a část zaměstnanců dokonce uvedla, že nadřazení blokuje zavádění nových poznatků do praxe. Řada vedoucích pracovníků jsou lékaři, kteří nejen léčí, ale zároveň realizují vědeckou činnost, učí studenty, publikují a vedení lidí pro ně může být určitým způsobem zatěžující. Obtížně se hledá prostor na řešení otázek, zda jeho podřízený je spokojen s absolvovaným vzděláváním. Doba je hektická, snažíme se jít dopředu, mít výsledky a zpětná vazba je opomíjena ve všech směrech.

- Došlo na základě evaluačního procesu ke změnám vzdělávacích aktivit a v čem tyto změny spočívaly?

Pokud účastníci vzdělávání vznesli požadavek při vyplnění evaluačního dotazníku, bylo z celkového počtu 15 požadavků na 9 požadavků reagováno. Zarážející je údaj, že 83 % respondentů nikdy žádný požadavek na změnu vzdělávacích aktivit nevzneslo. Důvodem může být vyhovující kvalita probíhajících vzdělávacích akcí nebo určitý nezájem účastníků vzdělávání.

Management nemocnice reagoval na prvotní evaluační procesy tím, že na základě požadavků účastníků zařadil vždy na začátek kurzu rozřazovací test, který je v současné době nepovinný. Účastníci jazykové výuky požadovali jako cíl získání certifikátu. Jelikož se jednalo o skupinu zaměstnanců, kteří jazyk nepotřebují k výkonu povolání, nebylo jim vyhověno z důvodu organizační náročnosti a dalších finančních nákladů pro nemocnici.

Fakultním nemocnicím chybí finanční zdroje, tudíž evaluační proces a s tím související požadavky na vzdělávání vybraného typu, je investice, která stojí v prioritách v poslední řadě.

Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že se jedná o státní finance a finance daňových poplatníků, které se investují do vzdělávání ve fakultních nemocnicích, proto je nutné věnovat procesu evaluace a následnému vyhodnocení efektivity nemalou pozornost. Je nutná iniciativa ze strany vedení nemocnice a spolupráce schopných liniových manažerů mající na starost vzdělávací procesy v instituci.

Cílem diplomové práce bylo také navrhnout změny evaluace vybraných vzdělávacích aktivit, tudíž zde je uvedeno několik návrhů či doporučení na případné změny, které vyplývají z provedeného výzkumného šetření a ze studia odborné literatury.

- Průběh evaluačního procesu vzdělávání není nikde zaznamenán, nefiguruje v řídicí dokumentaci nemocnice a rovněž nejsou vytvořeny žádné standardní operační postupy. Pokud neexistuje metodika na provádění evaluace vzdělávání, nabízí se skutečnost tento proces považovat za nedůležitý. Provádění evaluačního procesu vzdělávacích akcí je vhodné uvést v řídicí dokumentaci odboru vzdělávání, konkrétně v interní směrnice s názvem Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve fakultní

nemocnici. Nabízí se rovněž vytvořit pracovní postup, kde by již byly rozepsány jednotlivé etapy evaluace, včetně nastavení kritérií a uvedení metod evaluace a využívaných nástrojů. Tento krok je velmi důležitý, jelikož pokud postup a proces zaznamenan není, a nejsou nastavena jasná kritéria včetně cíle, kvalita evaluace a evaluačních výstupu je obtížně vyhodnotitelná a pro vedení nemocnice omezeně použitelná při nastavení strategie vzdělávání. Princip je stejný, jako když v rámci pracovní porady není proveden zápis. Následně jste s největší pravděpodobností jako vedoucí oddělení při příští poradě zklamáni, jelikož podřízení řadu úkolů nesplnili, či kvalita splnění neodpovídá Vaším představám, ale zásadní chyba je v tom, že plnění úkolů nebylo nikde ukotveno.

- Z předchozího bodu, kdy proces evaluace není nastaven v řídicí dokumentaci, vyplývá i nedostatečná spolupráce top managementu, který proces evaluace neřeší, aktivně se o výstupy nezajímá, pouze jsou mi zasílány pasivní cestou prostřednictvím odboru vzdělávání. Nabízí se zvážit změnu organizační struktury. Odbor vzdělávání nebude spadat pod úsek věda výzkum vzdělávání, ale pod personální úsek, který je v kompetenci personálního náměstka. Při analyzování interní dokumentace týkající se vzdělávání z jiných tří fakultních nemocnic je zřejmé, že zde je garantem směrnice, a tudíž nese odpovědnost za tuto problematiku personální oddělení. Spolupráce těchto dvou oddělení má být těsněji propojena a být efektivnější, jelikož vzdělávání se týká lidských zdrojů, které jsou prioritní záležitostí personálního oddělení. Naopak úsek pro vědu výzkum a vzdělávání se přednostně zabývá lékařským výzkumem, klinickými studiemi, publikováním odborných článků, granty na výzkum na národní i mezinárodní úrovni a vzdělávání je poněkud z této ucelené činnosti vyčleněno.
- Evaluační proces, aby byl úspěšný na úrovni reakce, je nutné provádět pravidelně a systematicky dvěma metodami, využívat pravidelně pouze jediný nástroj, kterým jsou v tomto případě evaluační dotazníky, není dostačující. Jako další vhodná metoda se nabízí využití nezávislého pozorovatele či rozhovory s účastníky vzdělávání, které doposud probíhají velice omezeně.

- Rozřazovací test na začátku jazykových kurzů nepodceňovat, ale provádět povinně a důsledně, jelikož pokud je účastník se svými znalostmi špatně zařazen, ztrácí chuť se učit, nemá motivaci a přínos pro účastníka a zaměstnavatele je minimální.
- Více spolupracovat s nadřízenými pracovníky účastníků vzdělávání, rozšířit komunikaci v souvislosti se zpětnou vazbou a ve smyslu, zda se z jejich pohledu zaměstnanci v určité oblasti zdokonalují, zda zaznamenávají jejich posun, zjišťovat návrhy na zlepšení vzdělávacích akcí.
- U jazykového vzdělávání provádět evaluaci i v průběhu vzdělávání tedy výukového roku. Pokud výuka či lektor nebudou kvalitní, naskytne se možnost provést dříve nápravná opatření. Zvláště je vhodné provádět průběžnou evaluaci, pokud se jedná o nového lektora či nový výukový jazyk.
- Poskytovat zaměstnancům výsledky evaluačních procesů vzdělávacích akcí, jedná se mimo jiné o vodítko pro případné zájemce o vzdělávací akce. Mohou zjistit, jak se dosavadním účastníkům akce líbila, co jim přinesla a další informace, ať už rázu organizačního či obsahového, popř. týkající se lektora.
- Jistou komplikací, a nejen na poli vzdělávání je složitý vztah mezi lékařskou fakultou v pozici výukového pracoviště a samotnou nemocnicí. Fakulta v podstatě metodicky vede velkou část evaluačního procesu jazykových kurzů. Z jakého důvodu? Proces má být ucelený, čím více subjektů je zapojeno, tím je proces složitější a cyklus méně uzavřený. Vhodnější variantou je pro úsek vzdělávání nastavení autonomie v celé oblasti evaluace. Je zde patrná náročnost a jistá neuspořádanost ve vedení fakultních nemocnic.

Tato práce mimo jiné ukazuje, kolik společných atributů má zdraví a vzdělávání. Jedná se o dvě hlavní složky lidského kapitálu. Jak proces vzdělávání, tak proces lékařské péče nutně nemusí vést k výsledku, člověk, který je vzděláván nemusí dosáhnout vzdělání a pokud je léčen, nemusí dosáhnout zdraví. Navíc oba procesy jsou dlouhodobé, velmi individuální a založené na různých okolnostech. S tím souvisí špatné stanovení přímých efektů z této činnosti plynoucích. Z hlediska sociálně-ekonomického systému je vždy velmi obtížné, vyjádřit předpoklady investic do lidského kapitálu. Jak zdravotnictví, tak školství má

v evropském kontextu nesporný význam a tomu má být přizpůsobeno i financování těchto oblastí, i když prokázání jejich optimální a efektivní využitelnosti je velmi obtížné.

Přínosem v jiné diplomové práci může být provedení komparace evaluačních procesů v rámci konkurenčních fakultních nemocnic podobné velikosti a organizační struktury. Hodnotné by bylo zjištění, zda v jiných institucích je evaluační proces důležitější prioritou a je mu věnována větší pozornost, zejména v rámci stanovení cílů a z hlediska sdílení výsledků nejen s účastníky kurzů, ale také z pohledu vedoucích pracovníků.

V neposlední řadě je práce přínosem pro odbor vzdělávání a zejména jeho management, který evaluační proces provádí, ale názor účastníků na tento proces doposud neznal a nezjišťoval. Jedná se o poměrně ucelená data, která jsou v některých směrech shledávána zajímavými. Nicméně v případě velké fakultní nemocnice, která má 5500 zaměstnanců, se jedná o kapku v moři, co do zjištěných informací, jelikož byly hodnoceny dvě vzdělávací akce. Ve vybrané fakultní nemocnici probíhá ročně mnoho jiných vzdělávacích akcí různého zaměření a charakteru. Zde se rovněž otvírá prostor pro případné další zpracování.

Seznam použitých informačních zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

CEDEFOP, Řada Cedefop Panorama; 151. 2009. *Kariérový rozvoj na pracovišti, Průzkum služeb kariérového poradenství pro zaměstnané osoby*. Praha: Dům zahraničních služeb MŠMT pro Centrum Euroguidance, 127 s. ISBN 978-80-87335-06-2.

ČASTORÁL, Z. 2016. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 216 s. ISBN 978-80-7452-129-4.

DISMAN, M. 2009. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

EVANGELU E. J., BOMMEL F., JUŘIČKA, O. 2013. *Efektivita vzdělávání. Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key publishing, 136 s. ISBN 978-80-741-8197-9.

FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 240 s. ISBN 978-80-247-6367-5.

GAVORA, P. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozšíření české vydání. Brno: Paido, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

HAMBLIN, A. C. 1974. *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill, 208 s. ISBN-10: 0070844429.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků – Dotisk 4*. Praha: Grada Publishing, a.s., 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M., a kol. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

KAZÍK, P. 2017. *Rukověť dobrého interního lektora pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 144 s. ISBN 978-80-271-9606-7.

KOŘÍNKOVÁ, I. 2010. *Teoretická východiska k metodice evaluace dobrovolnických programů ve zdravotnických zařízeních*. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 22 s. 02/2010

MADAR, J. a kol. 2004. *Řízení kvality ve zdravotnickém zařízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 248 s. ISBN 80-247-0585-50.

MEDLÍKOVÁ, O. 2013. *Lektorské dovednosti – Manuál úspěšného lektora, 2., doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 176 s. ISBN 978-80-247-4336-3.

MICHEK, S. 2014. *Kolegiální evaluace školy*. Hradec Králové: Gaudeamus, 150 s. ISBN 978-80-7435-480-9.

MUŽÍK, J. 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 107 s. ISBN 80-86432-00-9.

MUŽÍK, J. 2011. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.

NOVOTNÝ, P. 2009. *Učení pro pracoviště. Prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Brno: Masarykova univerzita, 153 s. ISBN 978-80-210-5116-4.

PLAMÍNEK, J. 2000. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Argo, 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. 2014. *Vzdělávání dospělých*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, J. 2014a. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-9341-2.

PRŮCHA, J. 2014b. *Výzkum efektivnosti vzdělávání dospělých*. Lifelong Learning- celoživotní vzdělávání, roč. 4, č. 1, s. 8–22. ISSN1804-526X.

- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. 2014. *Andragogický slovník. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- REIO, T. Jr., ROCCO, T. S., SMITH D. H., CHANG E. 2017. New Horizons in Adult Education & Human Resource Development. *A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model*. Florida: Florida International University, 29(2), 35-53.
- RYŠKA, R. 2009. *Evaluační a přidaná hodnota ve vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. 116 s. ISBN 978-80-7290-423-5.
- SLAVÍK, M. a kol. 2012. *Vysokoškolská pedagogika pro odborné vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 256 s. ISBN 978-80-247-4054-6.
- SOUČEK, Z., BURIAN J. 2006. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing, 196 s. ISBN 80-86946-18-5.
- ŠKRLA, P., ŠKRLOVÁ M. 2008. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Praha: Grada Publishing, a.s., 200 s. ISBN 978-80-247-6377-4.
- ŠKRLA, P. 2011. *101 příběhů a metafor z manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 176 s. ISBN 978-80-247-2141-5.
- ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TENKL, M. 2014. *Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí*; Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Evaluační teorie a praxe – odborná stat', 2(1): 23–51.
- TROJAN, V., et. al. 2016. *Přístupy k efektivitě z pohledu managementu vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 131 s. ISBN 978-80-7290-897-4.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA M. a kol. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VETEŠKA, J. a kol. 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 167 s. ISBN 978-80-905460-0-4.

VETEŠKA, J., (ed.). 2014. *Celoživotní učení pro všechny – výzvy 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.

VETEŠKA, J. 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, s. r. o., 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J., (ed.). 2019. *Vzdělávání dospělých 2018 – transformace v éře digitalizace a umělé inteligence: sborník z 8. mezinárodní vědecké konference Vzdělávání dospělých 2018 konané v Praze 11. a 12. prosince 2018*. Praha: Česká andragogická společnost/Czech Andragogy Society, 524 s. ISBN 978-80-906894-4-2.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOMÁČKOVÁ, H., KŘÍŽ J. 2019. *Rozvoj disponibilit žáka a jeho měření v běžné pedagogické praxi ZŠ*, Grant: SGS 43201 15 2003-43 01, Grant Journal, ISSN 1805-0638.

Internetové zdroje:

Česká lékařská komora, 2011, *Vzdělávání*. [online]. Praha. [vid. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.lkcr.cz/zakladni-informace-203.html>;

HR News, 2013, *Měření efektivity ve vzdělávání*. [online]. Praha: Ing. Miroslava Mařátková, MBA [vid. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/mereni-efektivite-ve-vzdelavani-id-2001106>;

HR News, 2014, *Jak zvýšit efektivitu firemního jazykového vzdělávání?* [online]. Praha: Mgr. Tomáš Vokáč, Ph.D. [vid. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/jak-zvysit-efektivitu-firemniho-jazykoveho-vzdelavani-id-2245962>;

Idea Klub, *Evaluace* [online]. Praha. [vid. 2019-11-10]. (Dostupné z: <https://ideaklub.cz/slovník-pojmu/evaluace>;

Klinika adiktologie, 1. lékařská fakulta, 2012, *Nástroje pro evaluaci*. [online]. Praha: PhDr. Monika Nevoralová [vid. 2019-11-03]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/379/3797/Evaluacni-nastroje>;

Ministerstvo vnitra České republiky, 2019, *Bezpečnostní politika*. [online]. [vid. 2019-12-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/ochrana-mekkych-cilu.aspx>;

Ministerstvo zdravotnictví, 2010, *Program MZ na zvýšení ochrany měkkých cílů pro rok 2020*. [online]. [vid. 2020-01-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/obsah/program-mz-na-zvyseni-ochrany-mekkych-cilu-pro-rok-2020_4083_1.html;

Národní institut dalšího vzdělávání, 2015, *Metodika – kompetence, kvalita, kvalifikace, (sebe) koncepce pro neformální vzdělávání*. [online]. Praha. [vid. 2019-11-03]. Dostupné z: <https://www.nidv.cz/images/npublications/publications/files/10%20ZNV%20Metodika%20-%20kompetence,%20kvalita,%20kvalifikace.pdf>;

O zdravotnictví, 2019, *O nemocnicích*. [online]. Praha. [vid. 2019-12-28]. Dostupné z: <https://www.ozdravotnictvi.cz/nemocnice/>;

Training Industry. 2015. *Training Evaluation: Knowing what to measure*, Jay Brimstin & Annie Hester. [online]. [vid. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://trainingindustry.com/articles/measurement-and-analytics/training-evaluation-knowing-what-to-measure/>

Ostatní zdroje:

European Commission, 2014. Investments in Health-Policy guide for the European structural and investment funds (ESIF) 2014–2020, 44 s.

Interní směrnice vybrané fakultní nemocnice SM-xx-37, 2012. Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců, Garant: Úsek pro vědu, výzkum a vzdělávání (poslední aktualizace 31. 1. 2019)

Získané směrnice ostatních fakultních nemocnic

Interní směrnice SM_0212 rev. 01, 2013. Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců xxxx, Garant: Personální odbor, (poslední aktualizace 18. 6. 2019)

Organizační směrnice č. IOS_20/2008-3, 2008. Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců, Garant: Úsek personální náměstkyně, (poslední aktualizace 17. 7. 2014)

Směrnice č. 8, 2016. Pravidla pro pracovněprávní vztahy, Garant: vedoucí odboru personální a mzdové politiky, (poslední aktualizace 1. 8. 2017) a s tím související následující metodické pokyny: č. 2 - Zásady personální práce u lékařů a dalších vysokoškoláků na zdravotnických pracovištích (poslední aktualizace 15. 2. 2019), č. 3 - Zásady personální politiky u nelékařských zdravotních pracovníků (poslední aktualizace 1. 11. 2017), č. 6 - Pracovní hodnocení a plán osobního rozvoje zaměstnanců (poslední aktualizace 1. 2. 2018), č. 8 – Povinná vstupní, jednorázová a periodická školení (poslední aktualizace 1. 5. 2017)

Výroční zpráva nemocnice 2019

Související právní předpisy:

Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta;

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon);

Vyhláška č. 177/2009 Sb., o bližších podmínkách ukončování vzdělávání ve středních školách s maturitní zkouškou;

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách;

Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních;

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Vyhláška č. 189/2009 Sb., o zkouškách podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních;

Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků;

Nařízením vlády č. 31/2010, o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou působností;

Nařízení vlády č. 324/2018 Sb., o výši úhrad za zkoušky lékařů, zubních lékařů a farmaceutů;

Vyhláška č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů;

Vyhláška č. 188/2009 Sb., o atestační zkoušce, aprobační zkoušce a závěrečné zkoušce certifikovaného kurzu a o postupu ověření znalosti českého jazyka pohovorem lékařů, zubních lékařů a farmaceutů (o zkouškách lékařů, zubních lékařů a farmaceutů).

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro účastníky jazykových kurzů v letech 2014-2019

Příloha 2 – Dotazník pro účastníky kurzu Ochrana měkkých cílů v roce 2019

Příloha 3 – Univerzální evaluační dotazník fakultní nemocnice

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Triáda řízení výkonosti (Hroník, 2007, s. 14)

Obrázek 2 – Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců upraveno podle (Koubek in Šikýř, 2016, s. 139)

Obrázek 3 – Schéma stran zainteresovaných v systému rozvoje potenciálu lidí (Kazík, 2017, s. 17)

Obrázek 4 – Praktické prezentace jednotlivých pilířů v procesu vzdělávání (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 27)

Obrázek 5 – Tři stupně zodpovědnosti vzdělavatele za výsledek vzdělávání (Plamínek, 2014, s. 252)

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Rozpis vzdělávání (příklad) (Hroník, 2007, s. 129)

Tabulka 2 – Rozdíly mezi personalisty (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 122)

Tabulka 3 – Celkové hodnocení vzdělávacího programu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 811)

Tabulka 4 – Přístupy k evaluaci vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 183)

Tabulka 5 – Čtyři úrovně Kirkpatrickova modelu (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 120)

Tabulka 6 – Analýza dotazníků zpětné vazby jazykové výuky (Vlastní zpracování 2020)

Tabulka 7 – Analýza dotazníků zpětné vazby kurzu Ochrana měkkých cílů (Vlastní zpracování 2020)

Tabulka 8 – Návratnost evaluačních dotazníků jazykového vzdělávání (Vlastní zpracování 2020)

Tabulka 9 – Návratnost evaluačních dotazníků kurzu Ochrana měkkých cílů (Vlastní zpracování 2020)

Tabulka 10 – Návratnost dotazníků (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 11 – Pohlaví respondentů – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 12 – Pohlaví respondentů – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 13 – Nejvyšší dosažené vzdělání – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 14 – Nejvyšší dosažené vzdělání – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 15 – Věk respondentů – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 16 – Věk respondentů – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 17 – Členění zaměstnanců podle věku v rámci celé fakultní nemocnice (Statistika personálního oddělení dané nemocnice, 2019)

Tabulka 18 – Délka praxe – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 19 – Délka praxe – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 20 – Pracovní pozice – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 21 – Pracovní pozice – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 22 – Pozice vedoucího zaměstnance – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 23 – Pozice vedoucího zaměstnance – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 24 – Absolvovaná jazyková výuka (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 25 – Školní roky jazykové výuky (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 26 – Počet absolvovaných výukových období (Vlastní zpracování 2020)

Tabulka 27 – Evaluace jako důležitý prvek zjištění kvality výuky – jazykové kurzy (Vlastní zpracování 2020)

Tabulka 28 – Evaluace jako důležitý prvek zjištění kvality výuky – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 29 – Spokojenost s dosavadním způsobem evaluace – jazykové kurzy
(Vlastní šetření 2020)

Tabulka 30 – Spokojenost s dosavadním způsobem evaluace – kurz Ochrana měkkých cílů
(Vlastní šetření 2020)

Tabulka 31 – Vhodnost evaluace metodou číselné škály – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 32 – Vhodnost evaluace metodou číselné škály – kurz Ochrana měkkých cílů
(Vlastní šetření 2020)

Tabulka 33 – Možnost slovního hodnocení v evaluačním dotazníku – jazykové kurzy
(Vlastní šetření 2020)

Tabulka 34 – Možnost slovního hodnocení v evaluačním dotazníku – kurz Ochrana měkkých cílů
(Vlastní šetření 2020)

Tabulka 35 – Možnost specifikace vlastních cílů na začátku vzdělávací akce – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 36 – Možnost specifikace vlastních cílů na začátku vzdělávací akce – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 37 – Pravidelné vyplnění evaluačního dotazníku – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 38 – Pravidelné vyplnění evaluačního dotazníku – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 39 – Zpětná vazba na vznesený požadavek – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 40 – Zpětná vazba na vznesený požadavek – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 41 – Využití evaluačních dat jako nástroje pro zlepšení kvality výuky – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 42 – Využití evaluačních dat jako nástroje pro zlepšení kvality výuky – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 43 – Uveřejnění výsledků evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 44 – Seznámení s výsledky evaluačního procesu – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 45 – Seznámení s výsledky evaluačního procesu – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 46 – Zájem nadřízeného o výstupy z evaluačních procesů – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 47 – Pravdivost uvedených údajů v rámci evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 48 – Kritéria evaluačního procesu – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 49 – Kritéria evaluačního procesu – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 50 – Shrnutí kritérií dle volby respondentů – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 51 – Podoba metody evaluace – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 52 – Podoba metody evaluace – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 53 – Nástroje evaluace – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 54 – Nástroje evaluace – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 55 – Časový průběh evaluace – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 56 – Časový průběh evaluace – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 57 – Shrnutí důležitých faktorů evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 58 – Hlavní důvody k provádění evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 59 – Faktory přispívající k zavádění nových poznatků do praxe – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Tabulka 60 – Faktory přispívající k zavádění nových poznatků do praxe – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví respondentů – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 2 – Pozice vedoucího zaměstnance – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 3 – Evaluace jako důležitý prvek zjištění kvality výuky – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 4 – Spokojenost s dosavadním způsobem evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 5 – Vhodnost evaluace metodou číselné škály – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 6 – Možnost slovního hodnocení v evaluačním dotazníku – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 7 – Možnost specifikace vlastních cílů na začátku vzdělávací akce – jazykové kurzy (Vlastní šetření 2020)

Graf 8 – Možnost specifikace vlastních cílů na začátku vzdělávací akce – kurz Ochrana měkkých cílů (Vlastní šetření 2020)

Graf 9 – Pravidelné vyplnění evaluačního dotazníku – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 10 – Zpětná vazba na vznesený požadavek – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 11 – Využití evaluačních dat jako nástroje pro zlepšení kvality výuky – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 12 – Uveřejnění výsledků evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 13 – Seznámení s výsledky evaluačního procesu – obě vzdělávací akce

Graf 14 – Zájem nadřízeného o výstupy z evaluačních procesů – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 15 – Pravdivost uvedených údajů v rámci evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 16 – Shrnutí kritérií dle volby respondentů – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 17 – Podoba metody evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 18 – Nástroje evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 19 – Shrnutí důležitých faktorů evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Graf 20 – Hlavní důvody k provádění evaluace – obě vzdělávací akce (Vlastní šetření 2020)

Příloha 1

1. V jakém školním roce jste se účastnil (a) jazykového vzdělávání

- ☐ 2014/2015
- ☐ 2015/2016
- ☐ 2016/2017
- ☐ 2017/2018
- ☐ 2018/2019

2. O jaký jazyk se jednalo?

- ☐ AJ
- ☐ NJ
- ☐ RJ
- ☐ IT
- ☐ Arabština
- ☐ Španělština
- ☐

Jiné:

3. Souhlasíte s tím, že hodnocení vzdělávací akce je důležitý prvek, který se podílí na zjištění kvality výuky?

- ☒ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM

4. Vyhovuje Vám dosavadní způsob evaluačního procesu (hodnocení vzdělávání), který je ve xxx u jazykového vzdělávání prováděn?

- ☒ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM

5. Pokud jste uvedl (a) v předchozí otázce NE, prosím uveďte důvod.

6. V současné době je realizován evaluační proces formou číselné škály (1-5, 5 znamená nejvyšší hodnocení). Je to dle Vašeho názoru vhodná metoda?

- ☒ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM

7. Pokud jste v předchozí otázce uvedl (a) ne, prosím vysvětlete, z jakého důvodu.

8. Vyhovuje Vám, pokud je součástí evaluačního dotazníku i možnost slovního hodnocení?

☐

ANO

☐

NE

☐

NEVÍM

9. Uvítal (a) byste před začátkem vzdělávací aktivity dotazník, kde byste specifikoval(a) své cíle související se vzdělávací aktivitou?

☐

ANO

☐

NE

☐

NEVÍM

10. Pokud jste obdržel (a) evaluační dotazník vyplnila jste ho vždy?

☐

ANO

☐

NE

☐

NEVÍM

11. Pokud jste v předchozí otázce uvedl (a) odpověď NE, uveďte důvod

12. Pokud jste v rámci evaluace jazykového vzdělávání vznesla požadavek, byla Vám poskytnuta zpětná vazba?

☐

VŽDY

☐

NIKDY

☐

NĚKDY ANO

☐

žádné požadavky jsem nevznesl (a)

13. V případě, že byl vznesen požadavek, popište, o co se jednalo.

14. Domníváte se, že se získanými daty z evaluačního procesu se skutečně pracuje, za účelem zlepšit kvalitu jazykového vzdělávání?

☐

ANO

☐

NE

☐

NEVÍM

15. Uvítal (a) byste uveřejnění výsledků evaluace např. na intranetu nemocnice?

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM

16. Byl (a) jste jako účastník jazykového kurzu s výsledky evaluačního procesu vždy seznámen (a)?

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ ČÁSTEČNĚ

17. Pokud ANO jakou formou?

18. Zajímá se Váš nadřízený o výstupy z evaluačních procesů?

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ NEVÍM
- ☐ NENÍ K TOMU DŮVOD

19. V rámci evaluačního dotazníku uvedete vždy, co si myslíte? (blokovat toto může např. vědomí, nepoškodit lektora)

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ JAK KDY

20. Co by mělo být dle Vašeho názoru součástí hodnotícího (evaluačního) procesu výuky?

- ☐ kvalita výuky
- ☐ lektor
- ☐ prostory k výuce
- ☐ nabyté znalosti a dovednosti
- ☐ organizace výuky
- ☐

Jiné:

21. Upřednostňujete realizaci hodnocení v listinné nebo elektronické podobě?

- ☐ listinná podoba
- ☐ elektronická podoba
- ☐ je mi to jedno

22. Jaké evaluační (hodnotící) nástroje preferujete?

- ☐ dotazníky
- ☐ individuální či skupinové rozhovory
- ☐ znalostní testy
- ☐ nezávislý pozorovatel
- ☐ videonahrávka kurzu
- ☐

Jiné:

23. Domníváte se, že hodnocení jazykového vzdělávání by mělo probíhat

- ☐ průběžně během roku
- ☐ po skončení výukového roku
- ☐ s odstupem cca 1 měsíc
- ☐ s odstupem cca 6 měsíců
- ☐

Jiné:

24. Co je dle Vašeho názoru v rámci probíhající evaluace nejdůležitější?

- ☐ motivovat a informovat účastníky o důležitosti evaluace
- ☐ ujistit účastníky kurzů, že případné negativní reakce nebudou použity proti jejich osobě
- ☐ zajistit validitu a efektivnost evaluace
- ☐ přesvědčit účastníky, že výsledky evaluace jsou využívány ke zkvalitnění kurzů
- ☐ pravidelnost
- ☐ systematičnost
- ☐ správně stanovit kritéria
- ☐ použitelnost pro další plánování a rozhodování
- ☐

Jiné:

25. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní důvody k provádění evaluace (hodnocení)?

- ☐ učení
- ☐ zdokonalování
- ☐ kontrolování a ověřování
- ☐

Jiné:

26. Jaké jsou Vaše doporučení do budoucna v souvislosti s evaluačním procesem jazykového vzdělávání?

27. Co je podle Vás důležité, aby se nové poznatky získané v kurzu jazykového vzdělávání staly součástí každodenní práce?

- ☐ podpora nadřízeného pracovníka
- ☐ aby obsah kurzu odpovídal pracovní náplni
- ☐ překonat obavu z používání cizích jazyků
- ☐ každodenní možnost používání naučeného
- ☐ kvalitní výuka

☐ Jiné:

28. Vypište, co může podle Vaší zkušenosti zavádění nových poznatků blokovat.

29. Ve kterých oblastech Vaší každodenní práce lze nové poznatky využívat?

30. Dotazník vyplňuje

- ☐ muž
- ☐ žena

31. Uveďte nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ ZŠ
- ☐ SŠ
- ☐ VŠ

32. Uveďte věk

- ☐ do 30 let
- ☐ 31-40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51-60 let
- ☐ nad 61 let

33. Jak dlouho pracujete ve xxx?

- ☐ do 1 roku
- ☐ do 5 let
- ☐ do 10 let
- ☐ do 20 let
- ☐ 20 let a více

34. Jaké je Vaše pracovní zařazení?



lékař



zdravotní sestra



sanitář



THP



pomocný personál



jiné

35. Působíte ve vedoucí pozici?



ANO



NE

Příloha 2

1. Souhlasíte s tím, že hodnocení vzdělávací akce je důležitý prvek, který se podílí na zjištění kvality výuky?

- ☐ ANO
☐ NE
☐ NEVÍM

2. Vyhovuje Vám dosavadní způsob evaluačního procesu (hodnocení vzdělávání), který je ve xxx u kurzu Ochrana měkkých cílů prováděn?

- ☐ ANO
☐ NE
☐ NEVÍM

3. Pokud jste uvedl (a) v předchozí otázce NE, prosím uveďte důvod.

4. V současné době je realizován evaluační proces formou číselné škály (1-5, 1 velmi spokojen (a), 5 velmi nespokojen (a)). Je to dle Vašeho názoru vhodná metoda?

- ☐ ANO
☐ NE
☐ NEVÍM

5. Pokud jste v předchozí otázce uvedl (a) ne, prosím vysvětlete, z jakého důvodu.

6. Vyhovuje Vám, pokud je součástí evaluačního dotazníku i možnost slovního hodnocení?

- ☐ ANO
☐ NE
☐ NEVÍM

7. Uvítal (a) byste před začátkem vzdělávací aktivity dotazník, kde byste specifikoval (a) své cíle související se vzdělávací aktivitou?

- ☐ ANO
☐ NE
☐ NEVÍM

8. Pokud jste obdržel (a) evaluační dotazník vyplnila jste ho vždy?

- ☐ ANO
☐ NE

☐ NEVÍM

9. Pokud jste v předchozí otázce uvedl (a) odpověď NE, uveďte důvod.

10. Pokud jste v rámci evaluace kurzu Ochrana měkkých cílů vznesla požadavek, byla Vám poskytnuta zpětná vazba?

☐ VŽDY

☐ NIKDY

☐ NĚKDY ANO

☐ žádné požadavky jsem nevznesl (a)

11. V případě, že byl vznesen požadavek, popište, o co se jednalo.

12. Domníváte se, že se získanými daty z evaluačního procesu se skutečně pracuje, za účelem zlepšit kvalitu absolvovaného kurzu?

☐ ANO

☐ NE

☐ NEVÍM

13. Uvítal (a) byste uveřejnění výsledků evaluace např. na intranetu nemocnice?

☐ ANO

☐ NE

☐ NEVÍM

14. Byl (a) jste jako účastník kurzu Ochrana měkkých cílů s výsledky evaluačního procesu vždy seznámen (a)?

☐ ANO

☐ NE

☐ ČÁSTEČNĚ

15. Pokud ANO jakou formou?

16. Zajímá se Váš nadřízený o výstupy z evaluačních procesů?

☐ ANO

☐ NE

☐ NEVÍM

☒ NENÍ K TOMU DŮVOD

17. V rámci evaluačního dotazníku uvedete vždy, co si myslíte? (blokovat toto může např. vědomí, nepoškodit lektora)

☒ ANO

☒ NE

☒ JAK KDY

18. Co by mělo být dle Vašeho názoru součástí hodnotícího (evaluačního) procesu výuky?

☐ kvalita výuky

☐ lektor

☐ prostory k výuce

☐ nabyté znalosti a dovednosti

☐ organizace výuky

☐

Jiné:

19. Upřednostňujete realizaci hodnocení v listinné nebo elektronické podobě?

☒ listinná podoba

☒ elektronická podoba

☒ je mi to jedno

20. Jaké evaluační (hodnotící) nástroje preferujete?

☐ dotazníky

☐ individuální či skupinové rozhovory

☐ znalostní testy

☐ nezávislý pozorovatel

☐ videonahrávka kurzu

☐

Jiné:

21. Domníváte se, že hodnocení kurzu Ochrana měkkých cílů by mělo probíhat

☐ ihned po skončení akce

☐ s odstupem cca 1 měsíc

☐ s odstupem cca 6 měsíců

☐

Jiné:

22. Co je dle Vašeho názoru v rámci probíhající evaluace nejdůležitější?

- ☐ motivovat a informovat účastníky o důležitosti evaluace
- ☐ ujistit účastníky kurzů, že případné negativní reakce nebudou použity proti jejich osobě
- ☐ zajistit validitu a efektivnost evaluace
- ☐ přesvědčit účastníky, že výsledky evaluace jsou využívány ke zkvalitnění kurzů
- ☐ pravidelnost
- ☐ systematičnost
- ☐ správně stanovit kritéria
- ☐ použitelnost pro další plánování a rozhodování
- ☐

Jiné:

23. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní důvody k provádění evaluace (hodnocení)?

- ☐ učení
- ☐ zdokonalování
- ☐ kontrolování a ověřování
- ☐

Jiné:

24. Jaké jsou Vaše doporučení do budoucna v souvislosti s evaluačním procesem kurzu Ochrana měkkých cílů?

25. Co je podle Vás důležité, aby se nové poznatky získané v kurzu Ochrana měkkých cílů staly v případě potřeby aplikovatelné?

- ☐ podpora nadřízeného pracovníka
- ☐ aby obsah kurzu byl zaměřen na konkrétní situace v rámci pracovní činnosti
- ☐ kvalitní výuka
- ☐ postoj každého účastníka kurzu k dané problematice
- ☐ podpora kolegů
- ☐

Jiné:

26. Vypište, co může podle Vaší zkušenosti zavádění nových poznatků blokovat.

27. Ve kterých oblastech Vaší každodenní práce lze nové poznatky využívat?

28. Dotazník vyplňuje

☐

muž

☐

žena

29. Uveďte nejvyšší dosažené vzdělání

☐

ZŠ

☐

SŠ

☐

VŠ

30. Uveďte věk

☐

do 30 let

☐

31-40 let

☐

41-50 let

☐

51-60 let

☐

nad 61 let

31. Jak dlouho pracujete ve xxx?

☐

do 1 roku

☐

do 5 let

☐

do 10 let

☐

do 20 let

☐

20 let a více

32. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

☐

lékař

☐

zdravotní sestra

☐

sanitář

☐

THP

☐

pomocný personál

☐

jiné

33. Působíte ve vedoucí pozici?

☐

ANO

☐

NE

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE pořádané Odborem vzdělávání xxx

Vážená kolegyně, vážený kolego,
po skončení akce prosím vyplňte následující dotazník. Váš názor nám pomůže zvýšit kvalitu
a přínos vzdělávacích akcí organizovaných OV xxxx. Děkujeme Vám za spolupráci.

Název akce: _____

Datum konání/zahájení: _____

Místo konání akce: _____

Charakteristika účastníka: ☐ MUŽ ☐ ŽENA věk: _____

Na jaké pozici pracujete? _____

A. Hodnocení vzdělávací akce škálou:

(zaškrtněte)

od velmi spokojen/a

do velmi nespokojen/a

| | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Odborná úroveň | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Organizační zajištění | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Logika přednášených témat | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Použití vhodných výukových prostředků | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Zapojení účastníků do výuky | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Využití času výuky lektory | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Celkové hodnocení vzdělávací akce | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

B. Hodnocení vzdělávací akce komentářem:

Co konkrétně se Vám z celé vzdělávací akce líbilo?

Co jste v rámci vzdělávací akce postrádal/a?

Vaše konkrétní návrhy na zlepšení vzdělávací akce:

PROSÍME OTOČTE.

C. Hodnocení lektorského týmu škálou:

škála: 1 - výborně, 2 - chvalitebně, 3 - dobře, 4 - dostatečně, 5 - nedostatečně

| | odborná úroveň | srozumitelnost výkladu | osobní projev | schopnost motivace | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Lektor A (konkrétní abecední seznam lektorů v akci) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lektor B | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lektor C | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lektor D | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lektor E | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lektor F | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lektor G | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lektor H | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lektor I | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(označte jednu z uvedených možností)

Celkové hodnocení vzdělávací akce:

výborná / průměrná / slabá / nevyhovující

Splnila vzdělávací akce Vaše očekávání?

určitě ano / spíše ano / spíše ne / určitě ne

Byla vzdělávací akce přínosem pro Vaši praxi?

určitě ano / spíše ano / spíše ne / určitě ne

Jaká byla hlavní motivace Vaší účasti ve vzdělávací akci?

Jak jste se o vzdělávací akci dozvěděl/a?

Co chci ještě říci:

V kolektivu účastníků a lektorů jsem se cítil/cítila:



Děkujeme za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.